



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola Internazionale di Dottorato in  
“Formazione della Persona e Mercato del Lavoro”  
- XXVI Ciclo -

## TESI DI DOTTORATO

### **LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE COME LEVA DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ. IL CASO AGUSTAWESTLAND S.p.A.**

**Relatore:**

Chiar. mo Prof. Michele Tiraboschi

**Tutor aziendale:**

Dott. Alessio Cunico

**Supervisore aziendale:**

Dott. Gian Paolo Colzani

**Candidata:**

Maria Tuttobene

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

*Ai miei genitori,  
che con il loro amore e supporto,  
con grossi sacrifici e grande fiducia,  
mi hanno consentito di inseguire i miei sogni.*

*In ricordo del mio amato zio Tony ...*

*“Noi ora sappiamo che la fonte del benessere è qualcosa di prettamente umano: la conoscenza.  
Se applichiamo la conoscenza a compiti che già sappiamo come svolgere,  
le diamo il nome di produttività.  
Se applichiamo la conoscenza a compiti nuovi e diversi,  
le diamo il nome di innovazione.  
Solo la conoscenza ci consente di raggiungere questi due obiettivi.”*

Peter Ferdinand Drucker, economista.

## INDICE

|                                                    |   |
|----------------------------------------------------|---|
| <i>Introduzione</i> .....                          | 1 |
| <i>Premessa: La storia di AgustaWestland</i> ..... | 7 |

### Capitolo I

#### **IL SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI E LE TRATTATIVE DI RINNOVO DEL CONTRATTO INTEGRATIVO 2013**

|      |                                                                                                                                                                                                |    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | Il sistema di relazioni industriali in AgustaWestland...                                                                                                                                       | 19 |
| 2.   | Il nuovo Contratto Integrativo Aziendale di AgustaWestland: la <i>querelle</i> della durata.....                                                                                               | 23 |
| 3.   | I principi che hanno guidato il processo di negoziazione integrativa e i riflessi sugli Accordi implementativi del nuovo Protocollo di Finmeccanica sulle Relazioni Industriali.....           | 25 |
| 3.1. | Il rafforzamento del sistema informativo e del metodo partecipativo. L'organismo del "Coordinamento Sindacale": nuove riflessioni sull'efficacia <i>erga omnes</i> delle intese aziendali..... | 26 |
| 3.2. | La Direzione HR come "business partner": maggiore flessibilità gestionale e trattative sindacali più snelle in risposta alla variabilità del mercato.....                                      | 34 |
| 4.   | Il "dietro le quinte" della contrattazione integrativa di AgustaWestland.....                                                                                                                  | 37 |
| 4.1. | La fase preparatoria delle trattative. Le ricadute dei contrasti nazionali a livello decentrato e la rivendicazione delle piene agibilità sindacali da parte della Fiom.....                   | 38 |
| 4.2. | Brevi riflessioni sulle dinamiche interne di sindacalizzazione e sul rapporto tra relazioni sindacali aziendali e nazionali.....                                                               | 46 |

|    |                                                                                                                                                                            |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5. | Snellimento e semplificazione delle procedure sindacali preventive all'installazione di apparecchiature da cui possono derivare "controlli a distanza dei lavoratori"..... | 49 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## Capitolo II

### **L'ORARIO DI LAVORO: STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ COME LEVA PER LA PRODUTTIVITÀ E LA COMPETITIVITÀ**

|        |                                                                                                  |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | La contrattazione della flessibilità oraria nelle ultime trattative di rinnovo contrattuale..... | 55 |
| 2.     | Le tipologie di turnazione applicabili in AgustaWestland.....                                    | 59 |
| 2.1.   | Turni normali: schemi "8×5×2" e "8×5×3".....                                                     | 59 |
| 2.2.   | Turni con schema "6×6×3".....                                                                    | 60 |
| 2.3.   | Turni a ciclo continuo: a) schema "8×7×2" (H16).....                                             | 68 |
| 2.4.   | (Segue) Turni a ciclo continuo: b) schema "8×7×3" (H24).....                                     | 71 |
| 2.4.1. | Turni "H24" per 40 ore medie settimanali.....                                                    | 75 |
| 2.4.2. | Turni "H24" al di sotto delle 40 ore medie settimanali.                                          | 82 |
| 2.4.3. | Il trattamento economico aziendale dei turnisti a ciclo continuo.....                            | 86 |
| 3.     | Soluzioni contrattuali di <i>work-life balance</i> .....                                         | 92 |

## Capitolo III

### **LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE COME FATTORE COMPETITIVO**

|               |    |
|---------------|----|
| Premessa..... | 96 |
|---------------|----|

#### I PARTE

|    |                                                                                                   |     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Il sistema di valorizzazione della professionalità in AgustaWestland: l'impianto complessivo..... | 100 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|          |                                                                                                                                                                                  |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.1.     | La valorizzazione della professionalità operaia tramite “E.P.A.” ed “OPE.CON”.....                                                                                               | 102 |
| 1.2.     | Le modifiche nella classificazione contrattuale del personale metalmeccanico ed i conseguenti effetti sul sistema aziendale di valorizzazione della professionalità operaia..... | 114 |
| 1.3.     | La valorizzazione della professionalità impiegatizia tramite “E.R.A”.....                                                                                                        | 122 |
| 1.4.     | Linee evolutive e prospettive di cambiamento nel nuovo Accordo Integrativo Aziendale del 2013.....                                                                               | 127 |
| II PARTE |                                                                                                                                                                                  |     |
| 2.       | Il sistema di valutazione e premio delle prestazioni individuali operaie in AgustaWestland: “OPERA”.....                                                                         | 131 |
| 2.1.     | Il processo valutativo alla base di “OPERA”.....                                                                                                                                 | 132 |
| 2.2.     | La predeterminazione del budget di spesa complessivo ed il numero massimo dei premiabili.....                                                                                    | 141 |
| 2.3.     | Linee evolutive e prospettive di cambiamento nel nuovo Accordo Integrativo Aziendale del 2013.....                                                                               | 144 |

#### Capitolo IV

### **IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO: FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ**

|      |                                                                                                                                                                            |     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.   | Il Premio di Risultato alla base di un nuovo <i>mindset</i> competitivo.....                                                                                               | 150 |
| 2.   | Alcune considerazioni sulle modalità di costruzione di un meccanismo retributivo premiante.....                                                                            | 152 |
| 3.   | Il nuovo sistema di PdR collettivo in AgustaWestland: analisi introduttiva.....                                                                                            | 158 |
| 3.1. | Analisi comparata con il precedente sistema di PdR. L'introduzione dell'Indice di “Partecipazione Individuale” quale garante del principio di uguaglianza sostanziale..... | 162 |

|      |                                                                                   |     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2. | Procedure informative e di controllo sindacale correlate al PdR.....              | 167 |
| 4.   | L'Indicatore di Redditività delle Vendite ( <i>Return on Sales</i> – R.O.S.)..... | 168 |
| 5.   | L'Indicatore di Efficacia Complessiva (E.C.).....                                 | 171 |
| 6.   | L'Indicatore di Produttività Specifica (P.S.).....                                | 176 |
| 6.1. | La Produttività Specifica della “Production”.....                                 | 181 |
| 6.2. | La Produttività Specifica della Direzione “Engineering”.....                      | 190 |
| 6.3. | La Produttività Specifica della Direzione “Customer Support & Services”.....      | 195 |
| 6.4. | La Produttività Specifica della Direzione “Training”...                           | 199 |
| 6.5. | La Produttività Specifica della Direzione “Procurement and Supply Chain”.....     | 203 |
| 6.6. | La Produttività Specifica della Direzione “Commerciale”.....                      | 207 |
| 6.7. | La Produttività Specifica delle “Strutture Centrali”.....                         | 209 |

Capitolo V  
**L'APPRENDISTATO  
PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ  
E PONTE PER UN INGRESSO  
IN AZIENDA DI QUALITÀ**

|      |                                                                                                              |     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.   | Il ruolo delle relazioni industriali nella costruzione del sistema di apprendistato in AgustaWestland.....   | 211 |
| 1.1. | Le linee guida di Finmeccanica: il Protocollo di Intesa del 4 aprile 2006.....                               | 212 |
| 1.2. | La contrattazione aziendale: l'Accordo del 18 luglio 2006 e il Contratto Integrativo del 4 luglio 2007.....  | 214 |
| 1.3. | Una “svolta” nell'applicazione dell'apprendistato in AgustaWestland: l'estensione ai lavoratori con laurea.. | 220 |

|        |                                                                                                             |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.4.   | L'apprendistato nell'Accordo Integrativo Aziendale del 26 marzo 2013.....                                   | 223 |
| 2.     | L'attuale gestione del contratto di apprendistato professionalizzante in AgustaWestland.....                | 228 |
| 2.1.   | Schemi di inserimento per apprendisti con diploma....                                                       | 230 |
| 2.2.   | Schema di inserimento per apprendisti con laurea.....                                                       | 235 |
| 2.3.   | Gestione e valorizzazione delle pregresse esperienze professionali e formative pertinenti.....              | 240 |
| 3.     | La gestione degli aspetti formativi dell'apprendistato professionalizzante in AgustaWestland: premessa..... | 245 |
| 3.1.   | La gestione della formazione per gli apprendisti assunti ante D.Lgs. n. 167/2011.....                       | 246 |
| 3.2.   | La gestione della formazione per gli apprendisti assunti post D.Lgs. n. 167/2011.....                       | 248 |
| 3.2.1. | La formazione di base e trasversale.....                                                                    | 250 |
| 3.2.2. | La formazione tecnico-professionale.....                                                                    | 256 |
| 4.     | Analisi statistiche della diffusione dell'apprendistato di II livello in AgustaWestland.....                | 263 |
|        | <i>Conclusioni</i> .....                                                                                    | 270 |
|        | <i>Literature review</i> .....                                                                              | 279 |



## INTRODUZIONE

Il percorso formativo che mi accingo a concludere e che ho avuto la fortuna di percorrere è un **“Dottorato di Ricerca Industriale”**.

Promosso da CQIA, Centro di ateneo per la Qualità dell'Insegnamento e dell'Apprendimento dell'**Università degli Studi di Bergamo**, e da **ADAPT**, Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali, esso si è sviluppato sulla base di un accordo di convenzione per lo svolgimento di attività di *internship* presso **AGUSTAWESTLAND S.p.A.**, Società del Gruppo Finmeccanica leader mondiale nel settore elicotteristico.

L'inserimento in un contesto aziendale importante come quello appunto di AgustaWestland, ed in modo particolare all'interno della Direzione Risorse Umane nell'ambito della Funzione *Industrial and Employee Relations*, mi ha consentito di applicare i miei studi in materia sindacale e giuslavoristica sul piano pratico-gestionale (*applying knowledge understanding*), secondo quell'ottica di alternanza studio-“lavoro” su cui è improntata la metodologia didattica che caratterizza la Scuola Internazionale di Dottorato in “Formazione della Persona e Mercato del Lavoro”.

Non può poi di certo ignorarsi che attualmente Finmeccanica, a seguito dell'uscita di Fiat da Confindustria, rappresenta all'interno di quest'ultima il più grande aggregato industriale italiano, con i suoi circa 67.000 dipendenti e con oltre 400 insediamenti distribuiti in 50 Paesi dei cinque continenti, condizione questa che le attribuisce inevitabilmente un ruolo da protagonista nel nuovo scenario nazionale delle relazioni industriali.

Da qui la decisione, fin dall'avvio della mia esperienza di *internship* (nel mese di gennaio 2011), di cogliere questa opportunità per studiare più da vicino le principali dinamiche che caratterizzano le relazioni sindacali all'interno di una controllata dal Gruppo, tenuto conto anche del fatto che di lì a poco sarebbe stato comunque rinnovato

il Contratto integrativo di AgustaWestland, ormai scaduto nel 2010 e temporaneamente prorogato in attesa del suddetto rinnovo.

Ed infatti, gli anni 2012 e 2013 hanno visto il colosso elicotteristico direttamente impegnato, dapprima in tutta una serie di analisi e attività propedeutiche alla preparazione della propria piattaforma rivendicativa, e successivamente nella negoziazione integrativa vera e propria.

Il mio progetto di ricerca è stato così incentrato sull'esame del nuovo testo di Accordo aziendale stipulato il 26 marzo 2013, e più precisamente sul ruolo della contrattazione collettiva decentrata quale leva per favorire l'incremento dell'efficienza produttiva delle imprese e, di conseguenza, il recupero di quella competitività perduta dall'Italia soprattutto negli ultimi dieci anni.

La realizzazione della tesi finale non sarebbe stata possibile se prima non "avessi messo le mani", attraverso la formula dell'*internship* aziendale, in quelle che sono le principali attività e decisioni che una Funzione HR si trova a dover affrontare quotidianamente.

### **Metodologia di ricerca adottata**

Ai fini della realizzazione del presente lavoro di ricerca è stata adottata la metodologia del cd. "*(single) case-study*", definito dal noto ricercatore Robert K. Yin come: "*uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto di vita reale quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti per ricercare delle evidenze*"<sup>(1)</sup>.

In modo particolare, l'analisi del *case study* si è sviluppata attraverso molteplici tecniche di raccolta dei dati, rappresentate per lo più dall'esame documentale, dai colloqui con il personale operante in

---

<sup>(1)</sup> R.K. Yin, *Case studies research: design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing, London, 1989, 23.

diverse Divisioni aziendali di interesse ed infine dall'osservazione partecipante.

Tutto ciò è stato reso possibile dalla mia prolungata permanenza (tre anni) all'interno del campo di indagine (azienda), durante la quale ho avuto modo di partecipare attivamente alla vita organizzativa e alle diverse attività quotidiane di competenza dell'Area di mio inserimento (*Industrial and Employee Relations* - Direzione HR) nonché di assistere alle trattative di rinnovo del nuovo Accordo aziendale.

Nello specifico, la mia esperienza in azienda si è evoluta, in costante affiancamento al mio tutor Dott. Alessio Cunico, attraverso un progressivo susseguirsi di diverse fasi formative che si sono poi rivelate complementari tra loro ed imprescindibili per un consapevole ed esaustivo approccio alla materia indagata dal mio progetto di ricerca.

La fase iniziale è stata orientata alla conoscenza della realtà produttiva nella sua interezza e all'assimilazione delle nozioni di base relative ai processi aziendali in materia di relazioni sindacali e normativa/organizzazione del lavoro, attraverso lo studio e l'esame della struttura organizzativa e dei *vademecum* interni di gestione delle risorse umane, nonché delle esistenti policy aziendali.

Una volta "rispolverate" e consolidate le mie conoscenze giuslavoristiche con una proiezione pragmatica/aziendale, sono stata coinvolta, attraverso un approccio tendenzialmente trasversale, in differenti attività di *training on the job*.

Premesso quanto sopra, passando adesso all'attività più di redazione della tesi, si evidenzia come la prima parte di questa attività sia stata dedicata alla contestualizzazione dell'argomento di indagine anche in prospettiva storica, attraverso la raccolta e rassegna della principale letteratura che si è occupata di ripercorrere le linee evolutive della contrattazione collettiva aziendale nel panorama italiano delle relazioni industriali, dal Protocollo "Giugni" sugli assetti contrattuali del 23 luglio 1993 all'Intesa Interconfederale del 21 novembre 2012 recante le *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia*.

A quel punto, si è proceduto ad integrare la *literature review* con fonti bibliografiche focalizzate su specifici temi tipicamente contrattati in sede decentrata in considerazione della loro capacità di incidere sui livelli produttivi e competitivi dell'azienda, quali i sistemi retributivi premianti collettivi ed individuali, i sistemi di inquadramento del personale e di valorizzazione della professionalità, la flessibilità oraria e le politiche aziendali di *work-life balance* e di welfare integrato.

Nell'ottica di garantire un taglio pratico ed operativo al lavoro finale, oltre allo studio della dottrina accademica, sono state altresì analizzate una serie di fonti recanti esperienze negoziali e testimonianze direttamente rilasciate da gestori "HR", con l'obiettivo ultimo di rapportarle alla mia personale esperienza e fornire così ulteriori elementi concreti a riprova del ruolo strategico della contrattazione decentrata, quale prezioso strumento di *Human Resource Management* (HRM) e di *governance* dei cambiamenti organizzativi imposti dall'evoluzione continua dei mercati e dalla rapida innovazione tecnologica.

Per una maggiore ed esauriente comprensione della nuova regolamentazione collettiva di AugustaWestland e della sua evoluzione nel tempo si è infine rivelato essenziale lo studio degli accordi aziendali pregressi stipulati a livello centrale e di sito, così come altrettanto imprescindibili sono stati i costanti e regolari momenti di confronto e di approfondimento con il mio tutor e con il personale appartenente alle specifiche Direzioni ed Aree di riferimento.

Le varie attività sopra descritte sono state portate avanti muovendo dalla consapevolezza che i risultati negoziali raggiunti a livello di singola impresa possano contribuire alla modernizzazione dell'intero sistema nazionale delle relazioni industriali.

La presente tesi si articola così in cinque macro capitoli finalizzati ad analizzare, da un lato le dinamiche negoziali sottese alla stipula del nuovo Contratto aziendale in parola, e dall'altro i contenuti dello stesso, verificando nel contempo come le logiche sindacali

nazionali abbiano impattato sulla contrattazione di secondo livello di AgustaWestland.

La stesura del primo capitolo, più orientato agli aspetti sindacali, è stata possibile grazie sia al mio coinvolgimento nella predisposizione della piattaforma rivendicativa aziendale nonché delle bozze originarie del nuovo Contratto collettivo sia alla partecipazione diretta al tavolo del rinnovo contrattuale. Attraverso questa esperienza ho potuto infatti cogliere le dinamiche relazionali e di “scambio” che hanno caratterizzato il negoziato nonché quegli aspetti su cui il “gioco” delle trattative ha incontrato maggiori criticità e divergenze richiedendo alle Parti uno sforzo superiore di confronto e di dialogo.

I capitoli successivi sono stati, invece, incentrati sull’analisi approfondita dei seguenti specifici istituti come disciplinati nel rinnovato Accordo: regimi orari flessibili, politiche aziendali di *work life balance*, inquadramento e valorizzazione delle professionalità, sistemi di Premio di Risultato individuale e collettivo, apprendistato professionalizzante quale strumento di ingresso dei giovani in azienda.

Preso atto della difficile situazione economico-finanziaria del nostro Paese, scaturente anche dalla scarsa capacità di crescita competitiva del proprio apparato industriale, il presente lavoro di ricerca intende avvalorare la tesi secondo cui, per recuperare la produttività e la competitività perdute dal sistema italiano soprattutto negli ultimi dieci anni, è sempre più necessario un ulteriore e capillare rafforzamento del secondo livello contrattuale, specie aziendale, rappresentando questo la sede più appropriata per meglio rispondere ai mutevoli fabbisogni dei singoli contesti produttivi e dunque per rivestire il ruolo di “partner del *business*”.

Unitamente al perseguimento di tale obiettivo, si vuole inoltre in questa sede contribuire alla riflessione sulle modalità di gestione delle relazioni sindacali in azienda, concorrendo a dimostrare l’importanza strategica, ai fini di un effettivo rilancio dello sviluppo economico e della capacità innovativa delle imprese italiane, di un modello di relazioni industriali ispirato da logiche relazionali di tipo collaborativo

e partecipativo, i cui vantaggi competitivi sono stati peraltro già più volte evidenziati dai maggiori giuslavoristi italiani, a cominciare dal noto riformista Marco Biagi.

PREMESSA

**LA STORIA DI AGUSTAWESTLAND**

SOMMARIO: **1.** Dalle origini alla fine degli anni Ottanta. – **2.** La crisi del Gruppo Agusta e la sua ristrutturazione negli anni Novanta. – **3.** Il rilancio e l'internazionalizzazione di Agusta negli anni Duemila.

**1. Dalle origini alla fine degli anni Ottanta**

Prima di addentarci nello studio del Contratto Integrativo Aziendale di AgustaWestland, è opportuno fare un breve cenno alla storia dell'azienda stessa, al fine di fornire quegli elementi utili alla contestualizzazione di quanto sarà trattato nei vari capitoli che integrano la presente tesi di ricerca.

L'attività di Agusta (questa era la denominazione sociale prima della sua modifica dal giugno 2011 in AgustaWestland S.p.A.) nel settore aeronautico risale agli albori della storia dell'aviazione italiana, quando il fondatore della società, il conte Giovanni Agusta, nato a Parma nel 1879 da una famiglia di origine siciliana, forte delle competenze in meccanica aerea acquisite in Francia ed in Belgio, progettò nel 1907 un aliante biplano denominato "Ag1", avviandone la costruzione in una piccola officina di Capua.

Il battesimo del velivolo avvenne il 14 febbraio 1910 nella Piazza d'Armi di Capua: trainato da un'autovettura, il biplano dopo alcuni tentativi si sollevò da terra, riuscendo infine a veleggiare per una settantina di metri.

Dopo un'esperienza di diversi anni come volontario in Libia nella guerra Italo-Turca, Giovanni Agusta venne assunto presso le Officine Caproni di Vizzola Ticino, dove ricoprì la carica di direttore tecnico-amministrativo, per poi mettere a frutto le proprie capacità

tecniche ed imprenditoriali con la fondazione nel 1923, acquisendo dal demanio il campo di volo “Gaspare Bolla” di Cascina Costa di Samarate (provincia di Varese), della ditta "Costruzioni Aeronautiche Giovanni Agusta S.A.", che originariamente occupava una quarantina di operai.

Nel 1927 il fondatore dell'Agusta morì, lasciando l'azienda in eredità ai quattro giovani figli (Domenico, Vincenzo, Mario e Corrado) e alla moglie Giuseppina Turreta, che ne assunse temporaneamente il comando, portando avanti le attività di progettazione, produzione, manutenzione e riparazione di velivoli militari ad ala fissa Fiat, Breda, Caproni, Savoia Marchetti, cui la società si stava ormai dedicando dal 1923.

L'impegno produttivo sempre più crescente portò ad un sensibile incremento dei dipendenti, che nel 1938 arrivarono a superare le 800 unità, nonché all'apertura di nuove officine in Albania (a Tirana), che andavano ad aggiungersi a quelle già esistenti a Tripoli, Bengasi e Foggia.

Senonché, con la fine del secondo conflitto mondiale, Agusta venne a trovarsi in una fase di stallo a causa sia dei divieti alla produzione aeronautica imposti all'Italia sia della crisi di settore dovuta alla conclusione della guerra. La famiglia Agusta decise così di diversificare la propria attività e, approfittando dello sviluppo del settore motociclistico e della superiorità delle proprie conoscenze nel settore meccanico, fondò una società per la produzione e la commercializzazione di motoveicoli. Nacque così, il 12 febbraio 1945, la Meccanica Verghera (MV) Agusta, quale sezione aziendale del Gruppo Agusta, che, alla direzione del primogenito Domenico, produsse sino al 1976 oltre trenta modelli, in varie versioni, di scooter e moto da competizione, aggiudicandosi ben 76 titoli mondiali.

Con il venir meno dei divieti in seguito al trattato di pace di Parigi del 1947, l'Agusta riprese finalmente ad investire nell'attività aeronautica originaria, con la realizzazione di una piccola serie di biplani. Ma fu nel 1952 che le sorti aeronautiche dell'azienda subirono una svolta decisiva, con la sottoscrizione di un accordo con l'americana



Bell per la costruzione su licenza dell'elicottero Bell 47G, destinato al mercato europeo. Con questo accordo Agusta raccolse la sfida del futuro: costruire e vendere elicotteri, trasformandosi nel 1953 in una società per azioni.

Il 22 maggio 1954 decollò da Cascina Costa di Samarate, nei pressi dell'odierno aeroporto di Malpensa, il primo elicottero realizzato dall'azienda – l'Agusta-Bell 47G – e due anni più tardi, il 13 maggio 1956, erano già 100 gli elicotteri consegnati agli operatori in tutta Europa.

La produzione di elicotteri ebbe un notevole impulso negli anni sessanta grazie alla firma di accordi commerciali con altri produttori esteri, quali gli americani Sikorsky, Boeing e McDonnell Douglas, per la realizzazione di nuovi prototipi.

Agusta non si limitò alla sola produzione su licenza. Da queste esperienze, infatti, maturò, nel giro di pochi anni, una forte capacità autonoma di ricerca e sviluppo, tanto da realizzare numerosi progetti ed esperimenti che portarono alla creazione di nuovi prototipi di elicottero sperimentati in volo con notevole successo. In particolare, due di questi modelli consentirono ad Agusta di essere apprezzata in tutto il mondo come una realtà innovativa e protesa alla ricerca continua di nuove soluzioni progettuali, collocandosi così a pieno titolo nella ristretta schiera delle aziende in grado di sviluppare elicotteri in modo autonomo. Alla fine degli anni sessanta erano più di 600 gli elicotteri sia civili sia militari consegnati ai clienti italiani e non. Ma la consacrazione di Agusta tra i grandi del “volo verticale” avvenne con il primo volo di un modello biturbina leggero, il famoso A109 Hirundo, un elegante e veloce bimotore quadripala ad elevate prestazioni, che entrò in produzione nel 1975, riscontrando un grande successo internazionale con quasi 900 esemplari venduti in tutto il mondo.

Nel frattempo, nell'anno 1969, venne rilevata da Agusta la società idrovolanti Alta Italia Siai Marchetti, fondata a Milano nel 1915 con stabilimenti a Sesto Calende (Provincia di Varese). Un secondo importante traguardo nello sviluppo delle tecnologie elicotteristiche di Agusta fu raggiunto nel 1983, quando venne prodotto il primo

elicottero da combattimento, noto come A129 Mangusta, che dimostrò la capacità della società di soddisfare i requisiti tecnici più complessi anche in termini d'integrazione sistemistica.

Nel febbraio del 1971 Domenico Agusta morì, subentrandogli il fratello Corrado. La famiglia Agusta, trovandosi a dover liquidare gli eredi dei fratelli deceduti non interessati all'azienda, in un momento di elevato fabbisogno finanziario e di massima spinta produttiva dovuta al lancio dell'A109, decise, nel 1973, di vendere il 51% della società, che nel frattempo si era ingrandita raggiungendo più di 3000 addetti, all'EFIM (Ente Partecipazioni e Finanziamento Industrie Manifatturiere). L'ente di Stato, considerata la valenza strategica del comparto elicotteristico, puntava alla creazione di un polo aerospaziale acquisendo varie aziende del settore (Agusta, Caproni, Siai-Marchetti ed altre) e ponendole sotto il controllo di Agusta.

Nacque, così, il Gruppo Agusta strutturato in tre divisioni: la Divisione Aeroplani, la Divisione Elicotteri e la Divisione Sistemi Aerospaziali.

Intanto, il successo dei summenzionati modelli aprì ad Agusta la strada della cooperazione con altre industrie elicotteristiche europee, nell'ottica di sviluppare progetti in comune. Nel corso degli anni Ottanta, infatti, oltre alla prosecuzione dello storico accordo con la Bell, iniziò la progettazione di due nuovi modelli di elicottero - l'EH101, elicottero trimotore da 15 tonnellate, e l'NH90, da 11 tonnellate - in collaborazione, rispettivamente, con l'inglese Westland e con le industrie aeronautiche francesi, tedesche ed olandesi.

Nel corso degli anni Novanta Agusta costituì con la Bell Helicopter una *joint venture*, la BAAC ("Bell Agusta Aircraft Corporation"), per lo sviluppo del convertiplano, un tipo di velivolo dotato di due motori basculanti, cioè in grado di ruotare attorno all'asse orizzontale delle ali in modo da generare una spinta verso l'alto per decollare come un elicottero e volare come un aereo. Nel 2007 è stato certificato il primo esemplare di convertiplano commerciale: il Bell-Agusta BA609, progetto quest'ultimo di grandissima rilevanza sia per gli aspetti tecnologici sia per i riflessi sul futuro dell'azienda.

## **2. La crisi del Gruppo Agusta e la sua ristrutturazione negli anni Novanta**

Tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, dopo l'uscita di Corrado Agusta, il Gruppo dovette affrontare una grave crisi finanziaria da indebitamento, con perdite di svariate decine di miliardi su base annua, crisi imputabile alla sua stessa struttura organizzativa (12 stabilimenti poco coordinati e specializzati e sovradimensionati per oltre 9.000 addetti) – ed aggravata dalla liquidazione dell'Ente di Stato EFIM e da un generalizzato crollo del mercato.

In particolare, Agusta presentava all'epoca debiti strutturali per oltre mille miliardi, che la ponevano in una posizione debitoria nei confronti di tutti i fornitori. In prospettiva Agusta non sarebbe stata neppure in grado di liquidare il TFR alle persone che avrebbero lasciato l'azienda. A tal proposito è esemplificativo della situazione “drammatica” in cui si trovava il Gruppo, l'arretrato di pagamenti pari a circa 2 anni e mezzo con il fornitore dei servizi di ristorazione (un'azienda che faceva capo al Cavalier Pellegrini). La situazione era tanto insostenibile che lo stesso Ing. Caporaletti chiese un incontro con il Cavalier Pellegrini, nel corso del quale ottenne, grazie alla credibilità del piano di ristrutturazione presentato, “pasti gratuiti” per un ulteriore anno. La società Pellegrini fu successivamente saldata di ogni credito guadagnandosi, a parità di condizioni con altri fornitori, una speciale “preferenza”.

Si rese così necessaria una profonda riorganizzazione del Gruppo stesso.

All'epoca il Gruppo Agusta non si occupava esclusivamente di elicotteri, ma anche di velivoli da addestramento, attività aerospaziali ed elettronica, ed era costituito da: Agusta S.p.A., Elicotteri Meridionali S.p.A., Agusta Aerospace Corporation – USA (AAC), Agusta Aerospace Service (Belgio), SEI – Servizi Elicotteristici Italiani S.p.A., Agusta Sistemi S.r.l., OMI – Ottico Meccanica Italiana S.r.l. ed

una serie di partecipazioni azionarie in società minori, nazionali ed estere, ed in consorzi per le attività aerospaziali.

Già nel mese di luglio del 1991, sotto la guida dell'Ing. Amedeo Caporaletti, all'epoca amministratore delegato del Gruppo Agusta, si avviò un'attenta attività di analisi del posizionamento del Gruppo Agusta, volta ad individuare in quali ambiti fosse riscontrabile la garanzia di una reale capacità di presenza e di business dell'azienda e in quali altri, invece, tale garanzia non fosse rilevabile.

L'attenta analisi della situazione aziendale mise alla luce una serie di criticità che se si fossero protratte nel tempo, nel giro di pochi anni avrebbero portato l'Azienda al fallimento, tra cui, *in primis*, l'inefficienza gestionale generata da alcuni siti che fornivano scarsi contributi alla realizzazione del prodotto finale, comportando, in molti casi, un aggravio ingiustificato di costi. Risultò così evidente che il settore che poteva rilevarsi trainante per la ripresa dell'Azienda era quello elicotteristico, tenuto conto dello scarso contributo economico apportato da tutte le altre attività del Gruppo.

Alla luce degli elementi sopra evidenziati, tra la fine del 1991 e l'inizio del 1992 si elaborò il "*Piano di ristrutturazione e riorganizzazione del Gruppo Agusta*", illustrato dall'Ing. Amedeo Caporaletti durante un incontro che si svolse a Roma nella sede dell'Intersind, che era all'epoca l'organizzazione datoriale delle aziende a partecipazione statale, alla presenza dei segretari nazionali delle tre organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nel settore metalmeccanico (Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil) e degli esponenti degli allora consigli di fabbrica della varie unità produttive.

In sostanza il Piano di Ristrutturazione prevedeva la concentrazione delle attività e delle risorse sul *core business* elicotteristico ed un drastico ridimensionamento delle strutture produttive eccedenti rispetto ai carichi di lavoro prospettabili, da attuarsi mediante un riassetto organizzativo ed industriale basato, precipuamente, su tre linee di azione:

- 1) dismissione di alcune attività considerate non *core* (come, ad esempio, la produzione di attrezzature, di componenti meccanici

ed elettronici, di sistemi optronici e di apparecchiature avioniche sia per l'“ala fissa” sia per l'“ala rotante”) ed esternalizzazione – tramite appalto o cessione di ramo di azienda - di altre attività anch'esse considerate non strategiche per il business aziendale (quali, attività di vigilanza, amministrazione del personale, trasporti/movimentazione materiali, manutenzione), con conseguente chiusura progressiva di sette stabilimenti (che comportò sia una serie di trasferimenti collettivi del personale coinvolto sia la fuoriuscita di 4000 lavoratori);

- 2) ridefinizione del processo produttivo verso un “modello segmentato” fondato su missioni diverse per ciascuna unità produttiva rimanente, vale a dire sulla specializzazione funzionale di ogni sito nella produzione di una distinta parte/componente dell'elicottero, indirizzandosi così verso la costituzione dei cosiddetti “Centri di eccellenza”, che ancora oggi caratterizzano il processo produttivo di AgustaWestland S.p.A. (v. *infra*, cap. IV., par. 6);
- 3) ridefinizione della gamma di prodotti, dedicando adeguate risorse all'investimento in ricerca e sviluppo e all'innovazione tecnologica. A sostegno della volontà di voler investire sul futuro dell'azienda, il Piano non prevedeva riduzioni relativamente alle attività di Engineering che anzi divenivano, per scelta strategica, il volano dello sperato rilancio aziendale, auspicando lo sviluppo e la progettazione di nuovi output altamente competitivi.

A conclusione della presentazione del Piano, durata ben cinque ore e suffragata da dettagliati ed incontrovertibili supporti numerici, le Organizzazioni Sindacali si riunirono per un confronto in merito a quanto prospettato dall'azienda. Trascorsa circa un'ora la riunione riprese in sessione plenaria e le rappresentanze dei lavoratori, nell'acquisita consapevolezza dell'ineluttabile destino che avrebbe altrimenti atteso l'azienda, ormai sull'orlo del baratro, manifestarono la

loro sostanziale condivisione delle azioni programmate nel Piano, pur evidenziandone i riflessi drammatici sul piano occupazionale.

Quello della ristrutturazione del Gruppo Agusta rappresenta un chiaro esempio di come l'oggettività delle difficoltà economiche, da un lato, e la maturità ed il senso di responsabilità delle parti sociali, dall'altro lato, possano avvicinare anche soggetti che tradizionalmente si trovano su posizioni diametralmente opposte, salvando le sorti della propria realtà produttiva di appartenenza.

L'attuazione del Piano, diviso in fasi periodiche diverse e sviluppatosi fondamentalmente tra il 1992 e il 1996, fu oggetto di specifici accordi sindacali, stipulati presso l'allora Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, con rappresentanti dei lavoratori nazionali, territoriali e delle singole unità produttive appartenenti alle Organizzazioni Sindacali maggiormente rappresentative. In tali accordi le Parti negoziarono le soluzioni da adottare per la gestione delle eccedenze strutturali di personale, concordando sul ricorso a tutti gli strumenti ed istituti previsti dall'allora legislazione vigente: cassa integrazione, prepensionamenti, contratti di solidarietà difensivi, mobilità, mobilità di accompagnamento alla pensione, risoluzioni consensuali dei rapporti di lavoro in sede protetta con correlati incentivi all'esodo, ecc.

Complessivamente, le operazioni poste in essere in esecuzione del Piano di ristrutturazione comportarono una riduzione complessiva del personale di oltre 4.000 unità su circa 9.000 dipendenti. A titolo esemplificativo si segnala che solo le prime due fasi del Piano, avviato nel mese di marzo del 1992, prevedevano eccedenze strutturali per oltre 3.000 unità complessive (1.966 unità per la prima fase avviata nel 1992 e 1.078 unità per la seconda fase avviata nel febbraio del 1994).

Sin dal primo anno di esecuzione del programma di ristrutturazione furono evidenti i risultati prodotti con un incremento del fatturato di oltre il 35%, grazie anche al contributo offerto da tutte le strutture aziendali e al fondamentale supporto delle OO.SS.; su quest'ultimo punto è significativo evidenziare che il Piano fu portato a termine senza un'ora di sciopero.

### **3. Il rilancio e l'internazionalizzazione di Agusta negli anni Duemila**

All'inizio degli anni Duemila si consolidò il rilancio di Agusta, già avviato nella seconda metà degli anni Novanta grazie all'ampliamento della gamma di elicotteri prodotti<sup>(1)</sup> e ad una serie di alleanze strategiche strette con partner internazionali all'avanguardia.

Nel 2000, infatti, il Gruppo Finmeccanica, in cui era nel frattempo entrata a far parte Agusta, costituì una *joint venture* paritetica con la Gkn, in cui le stesse Finmeccanica e Gkn parteciparono con le proprie controllate Agusta e Westland, consolidando così ulteriormente i rapporti tra queste ultime, in essere già dagli anni sessanta, quando Westland iniziò la produzione su licenza di prodotti Agusta, e rafforzatosi poi negli anni settanta con la progettazione comune dell'elicottero EH101 (v. *supra*).

Nacque così "AgustaWestland N.V.", una società di diritto olandese che tutt'oggi detiene il controllo di AgustaWestland S.p.A. (ex Agusta S.p.A.) e di AgustaWestland Ltd (ex Westland Helicopters Ltd) e che rappresenta il primo gruppo elicotteristico europeo, di cui fu nominato amministratore delegato Amedeo Capolaretto, poi Presidente nel 2005.

Sin da subito AgustaWestland si rivelò un'azienda competitiva che, riunendo le attività precedentemente svolte dai due partner e beneficiando della rispettive culture ed esperienze, era in grado di perseguire opportunità di business globali.

Successivamente, il 28 luglio 2004, Finmeccanica, confermando il forte interesse ad investire nel settore elicotteristico, acquisì l'intero pacchetto azionario di AgustaWestland N.V., rilevando la quota di Gkn e divenendo così proprietario unico della società, che è oggi leader in

---

<sup>(1)</sup> Nello specifico si trattava dei modelli: A109E Power e A119 Koala, lanciati nel 1995, e A129 International, lanciato nel 1998.

numerosi programmi internazionali di massima importanza, offrendo sul mercato una gamma completa di prodotti tecnologicamente avanzati per applicazioni civili e militari e progettando nuove soluzioni

In data 29 gennaio 2010 AgustaWestland N.V. acquisì il controllo della società WSK PZL-Świdnik, azienda polacca attiva nella produzione di elicotteri ed aerostutture, già fornitrice strategica di AgustaWestland<sup>(2)</sup>, in seguito all'aggiudicazione della gara di privatizzazione della stessa società indetta dall'ARP, l'Agenzia Polacca per lo Sviluppo Industriale, interamente controllata dal Tesoro.

Determinante nella decisione delle Autorità Governative polacche in merito all'individuazione di AgustaWestland quale soggetto vincitore del processo di privatizzazione fu la sottoscrizione di uno specifico Accordo, denominato "Social Package", tra AgustaWestland N.V. e le cinque Organizzazioni Sindacali di riferimento di WSK PZL-Swidnik (*Solidarnosc, Metalowcy, Inzynierow i Technikow, Lipiec 1980 e Sierpien 80*), con il quale si definirono le condizioni economico/normative volte alla regolamentazione preventiva delle principali linee guida gestionali da adottare nei confronti dei dipendenti dell'azienda polacca per effetto dell'acquisizione della stessa.

Occorre, infatti, considerare a tal riguardo che il "peso" ed il "significato" che hanno i sindacati in Polonia sono differenti rispetto a quelli che si possono riscontrare in Italia o in Inghilterra. Le OO.SS. polacche godono di una particolare "autorevolezza sociale", presumibilmente riconducibile al ruolo determinante ricoperto dalle stesse nella, ancora relativamente recente, conquista della libertà e della

---

<sup>(2)</sup> I legami tra le due società sono iniziati nel 1996 con la produzione della prima fusoliera per l'elicottero AW109, per poi svilupparsi fino ad includere prodotti quali l'AW119 e l'AW139. Nel 2006 è stata celebrata la consegna della fusoliera numero 500 e si è arrivati alla produzione da parte dello stabilimento polacco della fusoliera numero 1000 nel 2009. L'acquisizione della WSK PZL-Świdnik, titolare di propri modelli di elicottero (il W-3 Sokol, elicottero bimotore a 12 posti di classe media, e l'SW-4, elicottero monomotore leggero), ha consentito ad AgustaWestland N.V. di ampliare ulteriormente la propria, già ampia, gamma di prodotti "AW".



democrazia nel Paese<sup>(3)</sup>). Questo fa sì che la firma di un accordo sindacale costituisca, implicitamente, un'indicazione di preferenza da parte delle stesse rappresentanze sindacali rispetto ai possibili acquirenti.

L'Accordo raggiunto in materia di "Social Package" prevedeva, segnatamente:

- la definizione di un periodo temporale all'interno del quale era garantita ai dipendenti, in caso di risoluzione del rapporto di lavoro per eccedenza del personale, l'erogazione di provvidenze di natura economica, di importo predefinito in funzione dell'anzianità aziendale dei dipendenti stessi;
- l'istituzione di un premio economico *una tantum*, denominato "Privatisation Bonus", da riconoscersi ai dipendenti in forza al momento del perfezionamento della privatizzazione;
- l'impegno a predisporre specifici programmi formativi e ad attuare piani di sviluppo in materia di sicurezza sul lavoro e ambientale;
- la definizione e implementazione di un sistema retributivo incentivante nella formula del "Premio di Risultato".

Prima di concludere, si segnala infine che nel giugno 2011 AgustaWestland N.V., acquisendo il controllo della *joint venture* "Bell Agusta Aircraft Corporation" (BAAC), assunse la piena proprietà del programma Bell-Agusta BA609, rinominando il velivolo "AW609".

Oggi, AgustaWestland N.V. conta, a livello internazionale, circa 14.000 dipendenti, di cui poco meno di 6.000 in Italia, suddivisi in una decina di unità produttive, circa 3.500 in Inghilterra (4) ed altrettanti in Polonia (5), poco più di 500 negli USA(6) e la parte restante distribuita

---

<sup>(3)</sup> Ci si riferisce, in particolare, al ruolo determinante ricoperto dall'Organizzazione Sindacale *Solidarnosc*.

<sup>(4)</sup> Concentrati principalmente nel sito produttivo storico della Westland, situato a Yeovil, nel Somerset.

<sup>(5)</sup> Concentrati principalmente nel sito produttivo storico di WSK PZL-Swidnik situato nei pressi di Lublino.

in varie sedi internazionali (7). L'azienda, inoltre, ha stretto ulteriori alleanze commerciali ed industriali a livello internazionale (in Europa, Asia, Africa e Nord America) attraverso partnership e tramite la costituzione di *joint ventures* (8).

---

<sup>(6)</sup> Concentrati principalmente nel sito produttivo situato a Philadelphia.

<sup>(7)</sup> A titolo esemplificativo: Brasile, Malesia, Belgio, Australia, Portogallo, India ecc..

<sup>(8)</sup> A titolo esemplificativo, AgustaWestland è presente: in Europa nel consorzio NHI per la produzione dell'elicottero NH90; in Giappone grazie all'accordo con la Kawasaki per la produzione dell'elicottero EH101 per la Marina Militare Giapponese; in Sud Africa tramite l'accordo con la società Denel per la produzione di alcuni modelli di elicottero; in Russia tramite la Joint Venture "Helivert", in collaborazione con Russian Helicopters, controllata da Oboronprom; in India tramite la Joint Venture "Indian Rotorcraft Ltd", in collaborazione con Tata Sons; in Turchia grazie all'aggiudicazione del programma ATAK (*Turkish Attack and Reconnaissance Helicopter*) per la produzione dell'elicottero T129, una versione dell'AW129 sviluppata in collaborazione con un *prime contractor* nazionale turco (TAI); in Cina tramite la Joint Venture CAH (*Jiangxi Changhe Agusta Helicopter*) in collaborazione con la cinese AVIC II; in Libia con la Joint Venture L.I.A.TE.C. (*Libyan Italian Advanced Technology Company*) in collaborazione con *Libyan Company for Aviation Industry*; ecc.

## Capitolo I

### IL SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI E LE TRATTATIVE DI RINNOVO DEL CONTRATTO INTEGRATIVO 2013

SOMMARIO: **1.** Il sistema di relazioni industriali in AgustaWestland. – **2.** Il nuovo Contratto Integrativo Aziendale di AgustaWestland: la *querelle* della durata. – **3.** I principi che hanno guidato il processo di negoziazione integrativa e i riflessi sugli Accordi implementativi del nuovo Protocollo di Finmeccanica sulle Relazioni Industriali. – **3.1.** Il rafforzamento del sistema informativo e del metodo partecipativo. L'organismo del "Coordinamento Sindacale": nuove riflessioni sull'efficacia *erga omnes* delle intese aziendali. – **3.2.** La Direzione HR come "business partner": maggiore flessibilità gestionale e trattative sindacali più snelle in risposta alla variabilità del mercato. – **4.** Il "dietro le quinte" della contrattazione integrativa di AgustaWestland. – **4.1.** La fase preparatoria delle trattative. Le ricadute dei contrasti nazionali a livello decentrato e la rivendicazione delle piene agibilità sindacali da parte della Fiom. – **4.2.** Brevi riflessioni sulle dinamiche interne di sindacalizzazione e sul rapporto tra relazioni sindacali aziendali e nazionali. – **5.** Snellimento e semplificazione delle procedure sindacali preventive all'installazione di apparecchiature da cui possono derivare "controlli a distanza dei lavoratori".

#### 1. Il sistema di relazioni industriali in AgustaWestland

Il sistema di relazioni industriali consolidatosi negli anni in AgustaWestland rispecchia i valori dell'azienda stessa e dell'intero Gruppo Finmeccanica cui appartiene: **partecipazione, condivisione, coinvolgimento, cooperazione, pragmatismo e serietà.**

Il confronto e la negoziazione tra il soggetto datoriale, da un lato, e le rappresentanze sindacali dei lavoratori, dall'altro, si sviluppano infatti secondo logiche relazionali fortemente collaborative e partecipative, informate ai principi della credibilità, della fiducia reciproca e della corresponsabilità nella gestione dell'impresa, incrementando così l'importanza ed il senso della reputazione sociale.

È qui evidente come la concezione secondo cui le relazioni industriali debbano necessariamente basarsi su controversie ed ostilità rifletta una visione della realtà miope ed autoreferenziale, che semmai appartiene al passato. Tale impostazione trova, peraltro, una conferma anche nel recente **Protocollo di Intesa “per la Competitività del Gruppo Finmeccanica e per un Nuovo Modello di Relazioni Industriali”**, sottoscritto in data 16 aprile 2013 tra la Holding e le Segreterie Nazionali Fim, Fiom e Uilm. In modo particolare, nella citata Intesa le Parti, preso atto dell’accelerazione impressa all’evoluzione delle relazioni industriali dai repentini mutamenti degli scenari di riferimento, convengono sulla opportunità di valorizzare, anche attraverso nuovi strumenti, il coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali nella conoscenza e nel confronto sulle scelte strategiche e di sviluppo del Gruppo, nell’ottica di consolidare un modello di impresa sempre più partecipativo ed attento al valore delle risorse umane

Questo non significa che le Parti non debbano portare avanti i propri interessi legittimi anche se tra loro contrapposti o che non vi debba essere alcuna occasione di “conflitto” tra le stesse. Anzi in aziende di elevate dimensioni economiche ed a forte intensità di lavoro un certo grado di conflittualità è strutturale ed altresì costruttivo, in quanto costituisce, più che un fatto patologico, la manifestazione di sensibilità diverse per il perseguimento di un interesse comune, quale appunto dovrebbe essere quello della crescita competitiva dell’azienda in cui si opera. Essenziale è, però, che a tali momenti conflittuali non sia sottesa l’intenzione di aggirare la controparte attraverso comportamenti opportunistici lesivi della lealtà relazionale, il che si rivelerebbe dannoso per entrambi gli attori contrattuali

In AugustaWestland **la credibilità tra i soggetti negoziatori** viene, invero, considerata un *asset* fondamentale delle relazioni industriali in quanto consente di stemperare quel clima di sfiducia che solitamente aleggia nei rapporti tra imprenditori e sindacati, e dunque di eliminare le principali cause di commistione di interessi e di contrapposizione tra ruoli e competenze, valorizzando quel “gioco di

squadra” funzionale a creare le condizioni ottimali per trovare soluzioni negoziali condivise ed equilibrate, in grado di soddisfare le specifiche e mutevoli esigenze della linea produttiva e nel contempo di tutelare le condizioni dei lavoratori.

Ciò spiega perché l’azienda elicotteristica vanta un modello di relazioni sindacali solido ed efficiente, che le ha permesso sia di rendere meno conflittuali le situazioni più critiche che la stessa ha dovuto affrontare in determinate fasi storiche del proprio ciclo di vita sia di ottenere dalla controparte risultati importanti per il proprio successo, altrimenti difficilmente perseguibili.

In questo contesto la piena osservanza ed attuazione degli impegni assunti assurge a requisito prioritario per l’accreditamento di ogni interlocutore e conseguentemente per il successo delle stesse relazioni sindacali, ed in genere di ogni relazione interpersonale.

Un soggetto che, per assicurarsi il consenso del sindacato, assuma nei confronti dello stesso una serie di commitment che già a priori sa di non poter rispettare, otterrà magari nel breve periodo il risultato prefissatosi, ma nel medio-lungo termine sarà destinato ad essere identificato come un interlocutore inattendibile ed irresponsabile, e pertanto escluso dal meccanismo virtuoso del confronto e del dialogo reciproco tra le Parti, con inevitabili pregiudizi alla propria professionalità.

Proprio tale considerazione determina l’atteggiamento di chi si occupa di relazioni industriali in AgustaWestland: preoccuparsi non soltanto di conseguire l’obiettivo prestabilitosi, come può ad esempio essere la sottoscrizione con le Organizzazioni Sindacali di una determinata intesa, ma ancor di più dei comportamenti posti in essere per conseguirlo, acquisendo come modalità operativa la necessità di agire attraverso lo sviluppo di un preciso sistema di qualità, che raccolga il consenso secondo logiche di responsabilità e sostenibilità aziendale verso i propri stakeholder.

Per AgustaWestland le risorse umane rappresentano indubbiamente un asse portante dell’azienda, o meglio il suo primo fattore competitivo, ma molto più importante per la crescita e lo

sviluppo aziendale è la relazione, ovvero il “contratto psicologico” che si instaura tra parte datoriale e dipendenti.

Per questo motivo la Direzione HR, che dovrebbe appunto mediare e gestire la suddetta relazione, è andata progressivamente trasformandosi da funzione di servizi e “di staff”, garante dell’applicazione di norme e procedure, nonché depositaria di competenze tecniche specialistiche, in una “**business partner**”, capace di contribuire al disegno ed al raggiungimento delle strategie aziendali traducendo le stesse in azioni di *management* delle risorse umane e di *governance* delle variabili organizzative e produttive. Questa graduale evoluzione del ruolo HR ha reso necessaria l’integrazione delle competenze di mestiere con quelle trasversali, presupponendo non solo un buon bagaglio di conoscenze tecnico-professionali e capacità manageriali, ma anche doti di leadership e di credibilità personale sempre più elevate per poter guidare il cambiamento con l’esempio.

Non manca inoltre nel management aziendale la consapevolezza che le relazioni sociali di lavoro non possono che candidarsi come la dimensione più naturale ed opportuna su cui poter sviluppare logiche relazionali tra Organizzazioni Sindacali ed Azienda protese alla promozione di pratiche socialmente responsabili, vale a dire pratiche che apprezzino la CSR (*Corporate Social Responsibility*) quale elemento di qualità di cui occorre tenere conto nel processo vitale di un’azienda sviluppando una cultura che vada oltre i semplici obblighi di carattere legale.

Su tali premesse, si è da sempre cercato di delineare in AgustaWestland un modello di negoziazione basato, non su monologhi, inganni ed equilibri scaturenti da rapporti di forza, ma al contrario sull’affidabilità e sul dialogo continuo, attraverso un’informativa capillare a tutto tondo (senza informazione non può, infatti, esservi dialogo) che consentisse di perseguire obiettivi comuni attraverso la condivisione degli stessi, nella convinzione che la forza delle relazioni industriali risiede proprio nella trasparenza, nella partecipazione e nel rispetto del ruolo della controparte.

L'azienda è, infatti, fermamente convinta che il confronto reciproco e la lealtà ripaghino sia in termini di consenso e di *corporate image*, sia in termini di maggiore competitività ed equità interna, contribuendo al diffondersi di una cultura tendente alla sfida e quindi all'investimento per il futuro.

Non vi sono corsi di formazione che insegnino ad essere persone affidabili, puntuali e credibili, semmai programmi di sviluppo che mettono in luce i rischi ed i vantaggi connessi ai diversi modi di agire, ma in azienda, ai fini della trasmissione e diffusione di comportamenti deontologicamente corretti, vale molto più l'esempio fornito quotidianamente dai diretti responsabili, ed *in primis* dal top management. Poi, ovviamente, è ogni singola persona a decidere, anche sulla base dei propri valori di vita, con quale atteggiamento approcciarsi al mondo del lavoro e alla professione che ha scelto.

## **2. Il nuovo Contratto Integrativo Aziendale di AgustaWestland: la querelle della durata**

Nello scenario di relazioni industriali come delineato nel paragrafo precedente, si inserisce il nuovo Accordo Integrativo di AgustaWestland S.p.A., sottoscritto il 26 marzo 2013, in Roma, tra la Direzione Aziendale ed il "Coordinamento Sindacale", e valido, secondo le regole dell'Intesa Interconfederale del 15 aprile 2009, per il triennio 2013-2015.

Preme fin da subito precisare che il previgente Accordo aziendale del 4 luglio 2007 era in realtà scaduto il 31 dicembre 2010 (la sua durata era, infatti, in quel caso quadriennale in virtù delle disposizioni del Protocollo "Giugni" del 23 luglio 1993, v. *infra*), pertanto a copertura degli anni 2011 e 2012 sono stati siglati due brevi accordi ponte che hanno sostanzialmente confermato l'ultrattività delle previsioni contenute nell'Intesa del 2007, rivalutando però nel contempo il valore economico massimo raggiungibile del Premio di Risultato.

La tematica della durata del contratto collettivo di secondo livello apre una serie di riflessioni di seguito riportate.

Come è noto, l'Accordo del 15 aprile 2009, attuativo nel settore industriale dell'Accordo-Quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009, nel ridefinire il modello di contrattazione collettiva del nostro Paese ha ridotto il periodo di vigenza dei contratti aziendali da 4 anni, come stabilito nel precedente Protocollo del 1993, a 3 anni.

Considerando che la Cgil non ha firmato la suddetta Intesa di riforma, all'avvio delle trattative per il rinnovo del Contratto Integrativo di AgustaWestland poteva apparire logica e presumibile la richiesta da parte della Fiom, quantomeno per coerenza con la propria posizione politico-nazionale, di riconoscere al nuovo Accordo aziendale una copertura quadriennale anziché triennale, in ossequio al citato Protocollo a firma unitaria del '93.

Contrariamente alle attese, la questione non è mai stata sollevata, neppure in linea di principio, e molto probabilmente perché ciò non sarebbe convenuto neppure alla stessa Fiom, che aveva tutto l'interesse a siglare l'accordo per un triennio piuttosto che per un quadriennio, di modo da poterne ridiscutere le condizioni, anche sotto il profilo della rivalutazione degli importi economici in esso definiti, dopo un lasso temporale più breve, appunto tre anni e non quattro.

Questo dimostra come, spesso e volentieri, nella realtà fattuale, soprattutto là dove ci siano aspetti pratici di utilità, principi ed ideologie vengano facilmente superati.

Se la suddetta *querelle* fosse stata invece affrontata nel corso delle trattative, l'azienda si sarebbe ritrovata al centro di relazioni sindacali poco equilibrate e complesse da gestire, perché l'eventuale accettazione della durata quadriennale, che poteva peraltro essere per la stessa più vantaggiosa, avrebbe inevitabilmente indisposto la Fim e la Uilm, che avrebbero così accusato AgustaWestland di disattendere le regole interconfederali del 15 aprile 2009 sottoscritte da Confindustria e dunque di derogare al vincolo associativo che la lega alla citata associazione datoriale.



La criticità di una tale situazione sarebbe, inoltre, risultata enfatizzata dalla circostanza che sull'Accordo integrativo di AgustaWestland erano puntati gli occhi dei principali protagonisti della vita economica e sociale, in attesa di vedere come si sarebbe mosso il *colosso elicotteristico* nel nuovo quadro regolamentare. Qualsiasi concessione ad una sigla sindacale piuttosto che ad un'altra avrebbe, infatti, rappresentato un'apertura non solo di AgustaWestland, ma dell'intero Gruppo Finmeccanica, in quanto la stessa sarebbe stata poi difficile da negare nelle altre aziende controllate, condizionandone così le negoziazioni per i successivi rinnovi integrativi.

Non dimentichiamoci, infine, che attualmente Finmeccanica, a seguito dell'uscita di Fiat da Confindustria, rappresenta all'interno di quest'ultima il più grande aggregato industriale italiano, con i suoi circa 67.000 dipendenti (dei quali il 41,4% lavora all'estero) e con oltre 400 insediamenti (di cui 172 siti produttivi) distribuiti in 50 Paesi dei cinque continenti, condizione questa che le attribuisce inevitabilmente un ruolo da protagonista nel nuovo scenario nazionale delle relazioni industriali.

### **3. I principi che hanno guidato il processo di negoziazione integrativa e i riflessi sugli Accordi implementativi del nuovo Protocollo di Finmeccanica sulle Relazioni Industriali**

Il nuovo Accordo integrativo aziendale di AgustaWestland è stato raggiunto attraverso un metodo sistematico di negoziazione, che ha cercato di valorizzare gli obiettivi già conseguiti in passato con i molteplici accordi sindacali pregressi in un insieme di valori e principi guida in grado di garantire un giusto equilibrio tra rigore, tutele e flessibilità.

Le trattative di rinnovo sono state improntate fin dall'inizio al modello partecipativo e collaborativo sopra descritto, nonché alla ricerca di quelle condizioni di competitività e produttività indispensabili per il perseguimento dei target aziendali, da

implementare con modalità condivise. In modo particolare, il lungo processo di negoziazione che ha guidato le Parti alla stipulazione del rinnovato Accordo aziendale si è sviluppato lungo quattro principali linee di azione tra di loro integrate, che possono essere riassunte come segue:

- 1) rafforzamento del sistema informativo e del metodo collaborativo e di confronto partecipativo con l'interlocutore sindacale;
- 2) inserimento nell'organizzazione del lavoro delle necessarie "dosi" di flessibilità operativa ed organizzativa, correlando gli obiettivi del business aziendale alla politica di gestione delle risorse umane;
- 3) snellimento e velocizzazione delle consultazioni e trattative sindacali di stabilimento, attraverso:
  - a) lo "spostamento" della regolamentazione generale di talune materie (orario di lavoro e impianti audiovisivi) alla contrattazione centrale integrativa, lasciando al livello periferico di sito l'esperimento delle procedure di esame congiunto, prevedendone comunque tempi certi;
  - b) la riduzione nelle singole unità produttiva dei tempi di confronto e negoziazione con le rispettive RSU, relativamente a quelle fattispecie non regolamentate a livello centrale/aziendale;
- 4) innovazione gestionale, estendendo gli sforzi negoziali oltre le specifiche esigenze contingenti e creando i presupposti per la soluzione di future ed eventuali problematiche, nell'ottica di raggiungere un accordo che risulti precursore di scelte contrattuali innovative, di stimolo e spinta anche per gli altri livelli di contrattazione.

### **3.1. Il rafforzamento del sistema informativo e del metodo partecipativo. L'organismo del "Coordinamento Sindacale": nuove riflessioni sull'efficacia *erga omnes* delle intese aziendali**

Azienda e sindacati hanno confermato di adottare il modello partecipativo e cooperativo, convenendo altresì sulla volontà di potenziare ulteriormente, oltre quanto normalmente richiesto dal CCNL

applicato, l'efficace funzionamento degli organismi aziendali di informazione e consultazione, ed in genere di tutti quei meccanismi che favoriscono il dialogo reciproco, con l'obiettivo di affrontare le questioni di comune interesse in modo costruttivo e di ridurre in tal modo le occasioni di conflitto.

A tal fine è stata confermata la piena attualità ed operatività dell'“**Osservatorio Nazionale**”, organismo paritetico con compiti informativi/propositivi, costituito da Rappresentanti Aziendali al più alto livello e da 9 componenti in rappresentanza congiunta delle Organizzazioni Sindacali, Nazionali e Territoriali, e delle R.S.U. delle singole Unità produttive. Su quest'ultimo punto, a testimonianza della particolare attenzione di AgustaWestland al coinvolgimento responsabile delle risorse umane nella conoscenza delle strategie di impresa, si evidenzia come la contrattazione aziendale sia stata sensibilmente più favorevole rispetto al CCNL metalmeccanici, che, all'art.3, Sezione prima, prevede che gli Osservatori in parola siano formati da 3 a 6 rappresentanti dei lavoratori (e non da 9).

Premesso ciò, l'Osservatorio Nazionale si riunisce almeno una volta all'anno per esaminare una serie di tematiche specificamente individuate dall'Accordo in esame, quali il trend del mercato elicotteristico nazionale ed internazionale, il posizionamento di AgustaWestland rispetto ai suoi competitor, i programmi aziendali da sviluppare, le partnership e collaborazioni internazionali, anche sotto forma di accordi di offset, ed i relativi riflessi sugli assetti organizzativi delle diverse unità produttive e sul livello occupazionale.

Strumento cardine del confronto, sia consultivo sia negoziale, tra management aziendale e sindacato, sono inoltre le **Commissioni paritetiche**, che rappresentano la sede preliminare di ogni discussione sulle scelte da adottare.

Il sistema informativo e partecipativo di AgustaWestland trova, però, il suo epicentro nel “**Coordinamento Sindacale**”, istituito a norma dell'art. 19, ultimo comma, della legge 20 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei Lavoratori), che, come è noto, consente alle rappresentanze

sindacali dei lavoratori operanti in aziende articolate in più unità produttive di creare organismi di coordinamento.

Segnatamente, la costituzione di tale organo in AgustaWestland risponde essenzialmente alla finalità di snellire il processo decisionale e negoziale. Il Coordinamento Sindacale, infatti, essendo composto da Rappresentanti delle Segreterie Nazionali e Territoriali competenti di Fim, Fiom e Uilm e da una rappresentanza ristretta delle RSU delle singole sedi produttive ed operative, consente di ridurre notevolmente il numero di interlocutori sindacali con cui il management aziendale deve rapportarsi, agevolando di conseguenza il confronto e la negoziazione tra le due Parti.

La sua composizione peraltro riflette la struttura del negoziato che, nelle aziende di medio e grandi dimensioni e con presenze plurime sul territorio nazionale, quale appunto è AgustaWestland, si sviluppa ormai su due livelli: **a livello di stabilimento** con la relativa RSU e **a livello centrale/aziendale** con i Segretari delle strutture nazionali e periferiche delle federazioni di categoria.

Nell'ottica di consolidare e dare ulteriore sviluppo al metodo del confronto partecipativo, con la costituzione nel 2010 del nuovo sito produttivo di Venezia-Tessera il numero dei delegati RSU all'interno del Coordinamento è stato di fatto aumentato da 27 a 29 rappresentanti complessivi, incremento poi recepito e formalizzato nel vigente Accordo aziendale con arrotondamento per eccesso a 30.

La ripartizione del numero complessivo dei "seggi" tra le tre sigle Fim, Fiom e Uilm viene demandata alla scelta condivisa dalle rispettive Segreterie Nazionali, ognuna delle quali si impegna a comunicare alla Direzione aziendale i nominativi dei propri componenti in seno all'organismo unitario di coordinamento, nel rispetto del numero complessivo predetto.

Premesso che non esistono norme di carattere legislativo (come del resto è giusto che sia) o interconfederale che stabiliscano nel dettaglio la composizione del Coordinamento, le summenzionate Organizzazioni Sindacali sembrerebbero convenire sulla necessità di autodefinire unanimemente in materia proprie "regole del gioco", volte

ad evitare insani contrasti tra le stesse per “accaparrarsi” il maggior numero di delegati RSU all’interno dell’organo di coordinamento, contrasti che non farebbero altro che esasperare le già profonde divisioni intersindacali presenti a livello nazionale. A tale scopo non si esclude che venga presa in considerazione dalle tre federazioni metalmeccaniche l’idea di adottare un criterio di distribuzione dei “seggi” tale per cui ogni sigla abbia diritto ad un numero di delegati RSU membri del Coordinamento proporzionale alla propria rappresentatività espressa in azienda e nei singoli stabilimenti. Quest’ultima sarebbe determinata secondo parametri trasparenti e oggettivamente verificabili, ed in particolare attraverso la media fra il dato associativo (percentuale delle deleghe per il versamento dei contributi sindacali a favore di una specifica organizzazione rispetto al totale delle deleghe rilasciate) ed il dato elettorale (percentuale dei voti ottenuti nelle elezioni delle RSU sul totale dei voti espressi), in analogia con quanto già previsto ai fini dell’ammissione alla contrattazione collettiva di categoria dapprima dall’Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011 e più recentemente dall’Intesa del 31 maggio 2013, entrambi successivamente recepiti dal “Testo Unico sulla Rappresentanza” sottoscritto da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil il 10 gennaio 2014<sup>(1)</sup>.

A questo punto urge però una considerazione.

La regola del riproporzionamento in funzione del grado di rappresentatività applicata alla composizione del Coordinamento delle RSU potrebbe sì rilevarsi una soluzione tale da preservare l’armonia dei rapporti tra le diverse Organizzazioni, prevenendo eventuali conflitti di legittimazione interni. Tuttavia è essenziale che la stessa, oltre a trovare davvero tutti d’accordo, risponda comunque alla logica del **libero e mutuo riconoscimento di rappresentatività** a livello

---

<sup>(1)</sup> A tal riguardo si segnala che il “Testo Unico sulla Rappresentanza” è stato sottoscritto successivamente alla redazione del presente capitolo; i brevi cenni a tale Accordo che si incontreranno nelle pagine che seguono sono stati inseriti, per dovere di precisione, in fase di revisione finale del lavoro. Si invita pertanto il lettore a tenere conto di tale circostanza.

aziendale, diretta emanazione del principio di libertà sindacale di cui all'art. 39 della Costituzione, e non a logiche pubblicistiche e stataliste. In altri termini, è auspicabile che siano le sole parti sociali a definire consensualmente le linee della propria azione ed organizzazione, senza che il Legislatore interferisca nella libera e responsabile dialettica intersindacale. In caso contrario, la soluzione sopra prospettata potrebbe finire per mettere in competizione tra di loro le diverse anime del sindacato, destabilizzando il sistema di relazioni industriali nel suo complesso, come del resto già da tempo ci ha insegnato un grande riformista come **Marco Biagi**<sup>(2)</sup>. Il noto giuslavorista, invero, anche sulla scorta di una attenta analisi comparata con l'esperienza di altri Paesi, aveva più volte messo in luce come in materia soluzioni imposte da una legge di disciplina eteronoma non abbiano mai prodotto risultati soddisfacenti, ma anzi deleteri per i delicati equilibri che regolano i rapporti sindacali.

Lasciando adesso da parte ogni riflessione sugli specifici criteri di composizione del Coordinamento Sindacale per passare al ruolo dallo stesso esercitato, l'organismo di coordinamento AgustaWestland ha anzitutto funzioni di rappresentanza e di indirizzo a livello centrale delle singole RSU locali ed è destinatario del sistema di informazione di cui all'art. 1, Sezione prima, del CCNL metalmeccanici. Più nello specifico, esso è delegato dalle stesse RSU a recepire le informative di carattere nazionale che riguardano la situazione economico-sociale dell'azienda (ed in particolare, l'organico aziendale, l'andamento delle assunzioni e delle cessazioni dei rapporti di lavoro e le prospettive future), la sua struttura organizzativa e produttiva (con riguardo ai processi di decentramento e di *outsourcing*), la sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro nonché il sistema del Premio di Risultato, con

---

<sup>(2)</sup> Si veda M. BIAGI, *Votare sui contratti esaspera le divisioni*, in *Il Sole 24 Ore*, 23 novembre 2001. A ribadire gli insegnamenti del riformista in prospettiva attuale, M. SACCONI, M. TIRABOSCHI, *Legge sindacale, 60 anni di querelle*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 agosto 2013, ove gli Autori illustrano le ragioni del loro dissenso ad un intervento legislativo in materia sindacale.

riferimento sia ai risultati raggiunti nell'anno precedente sia all'andamento del programma nell'anno in corso.

Il Coordinamento Sindacale è inoltre individuato dalle Parti come soggetto competente per le consultazioni in materie di natura industriale che interessano più unità produttive (quali il trasferimento di attività e lavorazioni fra i diversi stabilimenti, lo scorporo e le esternalizzazioni di attività svolte in più siti, ecc.) e destinatario di confronti volti a risolvere con metodo cooperativo le eventuali controversie collettive derivate dall'interpretazione e dall'applicazione di accordi aziendali ovvero da problematiche di natura sindacale che non hanno trovato una ricomposizione condivisa a livello locale.

Ciò che, però, più rileva in questa sede è il riconoscimento di tale organismo come **soggetto negoziale**, a tutti gli effetti contrattuali e di legge, nei processi di ristrutturazione, riorganizzazione e riconversione che coinvolgano più di un sito produttivo, e soprattutto **per la contrattazione collettiva di secondo livello**.

Su quest'ultimo punto si apre lo spazio per alcune riflessioni intorno al tema dell'efficacia *erga omnes* dei contratti collettivi aziendali, in relazione al quale si rende necessario richiamare nuovamente l'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011.

Come è noto, il succitato Accordo dispone, al punto 4, che “i contratti collettivi aziendali per le parti economiche e normative sono efficaci per tutto il personale in forza e vincolano tutte le associazioni sindacali firmatarie del presente accordo interconfederale operanti all'interno dell'azienda se approvati dalla maggioranza dei componenti delle rappresentanze sindacali unitarie”.

Orbene, assunto quanto sopra, sarebbe interessante comprendere se, ai fini dell'attribuzione dell'efficacia generalizzata al contratto aziendale, il succitato principio maggioritario debba necessariamente applicarsi con riferimento a tutti i membri della RSU, ovvero possa ritenersi soddisfatto anche laddove riferito soltanto ai rappresentanti unitari legittimati a negoziare quali membri del Coordinamento sindacale nazionale dell'azienda. Se è vero, infatti, che il Coordinamento Sindacale è delegato dalla stessa RSU a negoziare in

sede decentrata e a sottoscrivere accordi aziendali, come una sorta di collegio ristretto di “grandi elettori” che agiscono in sua rappresentanza, allora potrebbe ragionevolmente concludersi che, per la validità *erga omnes* dei suddetti accordi, sia sufficiente l’approvazione della maggioranza non di tutti i componenti della RSU considerata nel suo complesso, ma soltanto di quelli nominati in seno all’organismo di coordinamento sindacale. Ciò in pratica consentirebbe di ridurre notevolmente il numero di componenti RSU necessario ai fini della soddisfazione del criterio della maggiore rappresentatività e quindi ai fini dell’efficacia generalizzata degli accordi aziendali.

Dunque, essendo la RSU di AgustaWestland formata nel suo complesso da circa 80 componenti, in base alle previsioni dell’Accordo del 28 giugno 2011 un contratto aziendale, per potere essere vincolante nei confronti di tutti i lavoratori e di tutte le RSU dei singoli siti produttivi, dovrebbe essere approvato da almeno 41 (40 + 1) rappresentanti sindacali.

Tuttavia, considerato che in azienda è stato costituito un Coordinamento Sindacale Nazionale composto da 30 delegati RSU, il medesimo effetto di efficacia obbligatoria generalizzata potrebbe ottenersi con il voto favorevole di almeno 16 (15+ 1) rappresentanti e non più 41.

Una tale interpretazione dell’Intesa del 28 giugno 2011 permetterebbe inoltre, qualora legittima, di attenuare il problema degli accordi separati: se ad esempio l’accordo integrativo di AgustaWestland non fosse stato sottoscritto anche dalla Fiom, si poteva forse pensare che quest’ultima sarebbe stata comunque vincolata dall’accordo in parola qualora approvato dalla maggioranza dei componenti del Coordinamento Sindacale, sempreché Fim e Uilm avessero raggiunto congiuntamente all’interno dello stesso una quota di delegati superiore al 50% del totale dei membri.

Le valutazioni fin qui riportate sono state peraltro affrontate nel corso dei confronti (ancora in atto al momento in cui è stato scritto il presente capitolo) tra Finmeccanica S.p.A. e le Segreterie Nazionali di Fim, Fiom e Uilm, inerenti l’implementazione del recente “Protocollo



per la Competitività del Gruppo Finmeccanica e per un Nuovo Modello di Relazioni Industriali”.

Come è, infatti, noto, la succitata Intesa ha espresso la necessità di definire una regolamentazione collettiva di Gruppo, coesa e definitiva, su una serie di tematiche, tra cui l'intera materia dei Coordinamenti Sindacali, con particolare riferimento ai criteri di composizione e al ruolo degli stessi quali soggetti negoziali.

A tal fine sono state costituite apposite commissioni di lavoro composte da alcuni esperti di relazioni industriali delle maggiori Società controllate dal Gruppo, quali Alenia Aermacchi<sup>(3)</sup>, Selex Es<sup>(4)</sup> e la stessa AgustaWestland, che hanno appunto contribuito ai lavori per l'implementazione e lo sviluppo della disciplina delle suddette tematiche, coordinati dalla Direzione Centrale Risorse Umane di Finmeccanica S.p.A.

Più nel dettaglio, in attuazione dell'impegno assunto mediante il citato Protocollo, la Holding e i sindacati metalmeccanici hanno convenuto sulla opportunità di realizzare una gestione maggiormente coerente e coordinata delle relazioni sindacali aziendali, senza tuttavia limitare o porsi in contrasto con quelle condotte a livello di singola unità produttiva relativamente a materie e problematiche attinenti alle specificità di sito.

Al suddetto scopo, è stata anzitutto confermata l'importanza della costituzione, nelle aziende controllate da Finmeccanica ed articolate in più unità produttive/organizzative, dei “Coordinamenti Sindacali” di cui all'art. 19 dello Statuto dei Lavoratori, composti da alcuni delegati delle RSU delle suddette unità, assistiti da rappresentanti delle Segreterie Nazionali e Territoriali competenti di Fim, Fiom e Uilm.

Inoltre, nel regolamento di attuazione del Protocollo in parola (ancora oggi sul tavolo di discussione tra le Parti) potrebbe trovare

---

<sup>(3)</sup> Azienda leader nella progettazione e produzione di velivoli militari da combattimento, trasporto e missioni speciali, UAV e aerostutture per aerei civili.

<sup>(4)</sup> Azienda leader nella realizzazione di sistemi per la difesa, l'aerospazio, la sicurezza e la protezione delle informazioni, delle infrastrutture e del territorio.

concreta applicazione la regola della proporzione in base alla rappresentatività accertata come possibile criterio di distribuzione dei “seggi” in seno agli organismi unitari di coordinamento, di cui si è detto in precedenza.

Sulla scia di quanto già previsto nella contrattazione integrativa di AgustaWestland, è altresì probabile che nella nuova Intesa attuativa di Gruppo venga inserito un passaggio con cui le Parti riconoscono agli organismi di coordinamento sindacale i medesimi poteri e diritti accordati in capo alle RSU dagli Accordi Interconfederali vigenti, e conseguentemente alle loro decisioni assunte a maggioranza semplice carattere vincolante per tutti i loro membri ed (eccetto che per quelle che definiscono clausole di tregua sindacale) efficacia per tutto il personale in forza.

In pratica, si potrebbe riconoscere alle intese aziendali approvate all'interno del Gruppo **a maggioranza dei componenti del Coordinamento Sindacale** presente nell'azienda di riferimento, il potere di produrre i medesimi effetti che i punti 4 e 6 dell'Accordo del 28 giugno 2011 riconoscono alle intese convalidate dalla maggioranza dei componenti della RSU considerata nel suo complesso.

### **3.2. La Direzione HR come “business partner”: maggiore flessibilità gestionale e trattative sindacali più snelle in risposta alla variabilità del mercato**

Il nuovo Accordo integrativo aziendale di AgustaWestland, oltre ad essere informato da logiche fortemente partecipative e collaborative, si caratterizza altresì per la sua capacità di inserire nell'organizzazione del lavoro adeguate “dosi” di flessibilità funzionali all'andamento mutevole della domanda sul mercato.

All'avvio delle trattative sindacali di rinnovo, la necessità aziendale era, infatti, quella di evitare il ripetersi di situazioni che in passato avevano complicato la possibilità per l'azienda stessa di dare

riposte tempestive e congrue alle richieste che provenivano dalla linea di produzione.

Ad esempio, nell'agosto del 2011, un'improvvisa esigenza aveva costretto lo stabilimento di Anagni, centro di eccellenza nella fabbricazione dei materiali compositi, ed in particolare delle pale dell'elicottero, ad incrementare la produzione da una media di 80 pale al mese a 400, con un conseguente "rimpolpamento" della forza lavoro che però non era sufficiente a coprire l'intero fabbisogno produttivo. Si rese così necessario intervenire sull'organizzazione dell'orario di lavoro (v. *infra*, cap. 2), ma questo comportò un confronto con le rappresentanze sindacali locali che si protrasse per diversi mesi, un tempo questo eccessivamente esteso rispetto all'impellente necessità, da parte del business, di maggiore flessibilità nell'utilizzo della manodopera.

Tale esperienza, ed altre simili, hanno dunque condotto l'azienda a riflettere sull'importanza di dotarsi, attraverso la contrattazione collettiva decentrata, di quegli strumenti necessari per far fronte in modo tempestivo, efficiente e puntuale ad improvvisi ed imprevedibili picchi produttivi.

Da qui è maturata la consapevolezza aziendale della opportunità di accrescere ulteriormente la propria adattabilità gestionale, quale leva strategica per il management dei cambiamenti e degli eventi inaspettati, anche attraverso la velocizzazione delle trattative sindacali condotte a livello di singolo sito produttivo, preso atto di come talvolta le stesse, a causa di una loro sproporzionata dilatazione temporale dovuta per lo più alle difficoltà di far coincidere tempi ed impegni dei diversi soggetti in esse coinvolti, rischino di tramutarsi in un serio ostacolo per il business aziendale, che invece necessita di risposte rapide e soluzioni immediate per poter affrontare con successo gli scenari sempre più imponderabili del mercato.

Una delle principali istanze avanzate dalla parte datoriale nella propria piattaforma di rinnovo dell'Accordo aziendale era infatti quella di estendere gli accordi già esistenti presso i singoli stabilimenti in materia di flessibilità di orario di lavoro ad altre unità produttive o

all'intera azienda, prevedendo tempi certi per le procedure di consultazione sindacale.

Più in dettaglio, fin dall'avvio della negoziazione la volontà dell'azienda è stata quella di recepire all'interno del nuovo Contratto integrativo le turnazioni già presenti a livello di sito (ivi introdotte sulla base di verbali di accordo sottoscritti a suo tempo con la relativa RSU), in modo da creare una sorta di "menù" di turnistiche applicabili in qualunque altro stabilimento, ove ne ricorrano i presupposti e le condizioni, esclusivamente con un preventivo esame congiunto locale da concludersi entro cinque giorni lavorativi dal suo inizio, senza dunque dover necessariamente raggiungere un accordo sindacale in tal senso.

Il "gioco" delle trattative negoziali ha condotto ad una soluzione di compromesso, in quanto il sindacato ha accettato la proposta aziendale sopra descritta, ma riconoscendo la possibilità di ricorrere alle articolazioni di orario di lavoro a turni già in essere presso alcuni plant, recependoli nel nuovo Contratto di secondo livello, soltanto in presenza di esigenze congiunturali e non prevedibili in anticipo, e comunque per un periodo non superiore a sei mesi.

Pertanto, qualora oggi si presenti in un determinato sito l'esigenza improvvisa e contingente di incrementare la produzione, l'azienda, esperiti i cinque giorni di esame congiunto, potrà direttamente applicare, nel limite di sei mesi, una nuova turnazione tra quelle disciplinate nel rinnovato Accordo aziendale, senza dover attendere i tempi necessari per la sottoscrizione di una specifica intesa con la RSU di riferimento.

Alla luce di quanto sin qui detto, risulta evidente come il ruolo che la Direzione HR di oggi è chiamata ad assumere sia anche, se non principalmente, quello di offrire all'azienda un contributo concreto alla soluzione delle diverse problematiche che si presentano di volta in volta, ed in particolare quello di fornirle tutti i mezzi necessari per rispondere in modo rapido ed efficiente alle straordinarie ed imprevedibili esigenze produttive, agendo appunto da "business partner".

Non a caso, nel rinnovato Accordo aziendale le Parti hanno espressamente convenuto che la “flessibilità operativa e la capacità di porre in essere un adeguato e rapido impiego delle risorse umane – per far fronte alle esigenze organizzative e tecnico/produttive dell’Azienda di natura sia congiunturale sia strutturale – rappresentano una condizione imprescindibile per poter rispondere prontamente alle esigenze dei Clienti”.

#### **4. Il “dietro le quinte” della contrattazione integrativa di AgustaWestland**

È da circa cinque anni che un settore importante come quello metalmeccanico è attraversato da profonde lacerazioni tra i sindacati confederali, per una serie di ragioni nel cui merito non si intende entrare in questa sede. Basti ad esempio pensare al CCNL metalmeccanici separato del 15 ottobre 2009 e alla conseguente lunga trafila di pronunce dei Tribunali italiani sui ricorsi *ex art. 28* della Legge n. 300/1970, promossi dalla Fiom Cgil per rendere inapplicabile il succitato accordo separato<sup>(5)</sup>, o da ultimo all’Intesa di rinnovo dello stesso CCNL, sottoscritta il 5 dicembre 2012 ed integrata in alcune sue parti in data 6 giugno 2013, anch’essa priva della firma della Fiom.

I contrasti nazionali tra le principali sigle sindacali hanno avuto alcune ricadute anche al livello decentrato, come dimostra la negoziazione per il rinnovo del Contratto integrativo aziendale di AgustaWestland, sebbene le relazioni sindacali fortemente partecipative e collaborative presenti in azienda abbiano comunque permesso di scongiurare la sottoscrizione di un’intesa di secondo livello separata.

---

<sup>(5)</sup> Le diverse sentenze pronunciate sul tema sono state raccolte in *Boll. Adapt*, 2011, n. 24. Per un approfondimento sul punto si rinvia a: G. G. ROSSI BARATTINI, M. TUTTOBENE, *La recente giurisprudenza sugli accordi separati: una rassegna ragionata*; M. TUTTOBENE, *Il contratto separato metalmeccanici 2009 è valido: lo dicono i giudici italiani*, entrambi in *Boll. Spec. Adapt*, 20 giugno 2011, n. 32.

#### **4.1. La fase preparatoria delle trattative. Le ricadute dei contrasti nazionali a livello decentrato e la rivendicazione delle piene agibilità sindacali da parte della Fiom**

La fase preparatoria della piattaforma rivendicativa da presentare al management aziendale si è svolta in assemblee unitarie, impegnando tuttavia le Organizzazioni Sindacali di categoria in una serie di incontri e confronti tra le stesse per ben un anno e mezzo, nel tentativo di ricomporre le reciproche divergenze ed arrivare così alla stesura di un documento finale unico.

Lo sforzo compiuto dai sindacati in questa direzione non è stato però sufficiente. Nel mese di aprile 2012 Fim (Cisl) e Uilm (Uil) hanno presentato alla Direzione HR una loro distinta piattaforma, seguita nel mese di luglio 2012 da una seconda piattaforma inviata dalla Fiom (Cgil).

Gli aspetti che però occorre qui maggiormente evidenziare sono due.

Anzitutto l'invio delle piattaforme è stato fortemente voluto dagli stessi lavoratori, che, ormai "snervati" dai continui contrasti interni tra le succitate sigle sindacali, hanno iniziato ad esercitare una serie di pressioni sulle RSU dei diversi stabilimenti, nella consapevolezza che il tardivo rinnovo contrattuale stava comportando, a loro discapito, una serie di perdite economiche, sebbene attenuate dai due accordi ponte per il 2011 ed il 2012, con cui l'azienda aveva in ogni caso rivalutato alcuni importi del Premio di Risultato pur potendo lasciarli inalterati in forza della nota clausola di ultrattività.

Detto ciò, il secondo aspetto da sottolineare riguarda, invece, i contenuti del testo trasmesso dalla Fiom, che si limitava a riprodurre in modo identico, ma su diversa carta intestata, quello presentato dalla Cisl e dalla Uil (d'altro canto il documento era stato steso congiuntamente dalle tre sigle), vale a dire un elenco di affermazioni di principio piuttosto generiche e talvolta poco chiare nella loro

formulazione, a testimonianza di come le stesse siano stato il frutto di transazioni e compromessi tra varie anime e orientamenti culturali.

L'unica differenza intercorrente tra le due piattaforme consisteva nella presenza in quella della Fiom di una lettera a latere, in cui venivano in pratica riportate le richieste della Fiom stessa in tema di **agibilità sindacali**.

È stato, infatti, proprio quello delle agibilità sindacali il principale punto di disaccordo tra i sindacati metalmeccanici di AgustaWestland, che non ha permesso di riavviare un percorso di ricostruzione di rapporti unitari all'interno della categoria e quindi di presentarsi all'azienda con un programma condiviso.

A fronte della mancata sottoscrizione da parte della Fiom del Contratto collettivo nazionale per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti, si discute ormai da tempo, nello scenario nazionale delle relazioni industriali, sulla esclusione o meno della suddetta Federazione, come componente della RSA/RSU ovvero come Organizzazione, da tutta una serie di diritti sindacali previsti dal **Titolo III dello Statuto dei Lavoratori** (Legge n. 300/1970), dall'**Accordo Interconfederale del 20 dicembre 1993** e dallo stesso **CCNL** in parola.

Giova qui rammentare che l'art. 19 della Legge n. 300 del 20 maggio 1970 (Statuto dei Lavoratori), come è noto, riconosce il diritto di costituire le rappresentanze sindacali aziendali esclusivamente alle associazioni sindacali che risultano firmatarie dei contratti collettivi di lavoro applicati nell'unità produttiva. Di conseguenza soltanto a queste ultime sarebbe ammesso (si fa qui uso del condizionale perché si tiene già in considerazione la recente pronuncia della Corte Costituzionale, di cui si dirà a breve) l'accesso ai diritti e alle tutele spettanti per effetto delle disposizioni di cui al Titolo III dello Statuto dei Lavoratori, quali il diritto di indire l'assemblea dei lavoratori o referendum su materie inerenti l'attività sindacale, il diritto ai permessi non retribuiti per la partecipazione a trattative o a congressi e convegni di natura sindacale, il diritto di affissione di pubblicazioni, testi e comunicati in appositi

spazi accessibili a tutti i lavoratori all'interno della realtà produttiva/operativa.

Come si è, però, pocanzi accennato, la questione ampiamente dibattuta sembra avere oggi trovato una soluzione con la recente sentenza della **Corte Costituzionale n. 231 del 23 luglio 2013**<sup>(6)</sup>, che ha di fatto esteso il diritto di costituire rappresentanze sindacali aziendali, e dunque la titolarità delle correlate agibilità, anche ai sindacati che abbiano partecipato attivamente alla negoziazione per la stipula di contratti collettivi applicati nell'unità produttiva<sup>(7)</sup>, ancorché non li abbiano poi sottoscritti per ritenuta loro non idoneità a soddisfare gli interessi dei lavoratori rappresentati.

I giudici costituzionali hanno, infatti, dichiarato l'illegittimità dell'art. 19, comma 1, dello Statuto dei Lavoratori nella parte in cui lo stesso non prevede la suddetta possibilità, evidenziando come la sottoscrizione dei contratti quale criterio selettivo per l'esercizio dei diritti di cui al Titolo III del menzionato Statuto, laddove legittima l'esclusione dalla fruizione di tali diritti di un sindacato, pur effettivamente rappresentativo, per il solo fatto che non abbia siglato il contratto applicato in quella sede produttiva, si ponga in insanabile contrasto con i parametri costituzionali di cui agli artt. 2 (principio solidaristico), 3 (principio di uguaglianza sostanziale) e 39 (principio di libertà di attività sindacale) della Costituzione.

In particolare, secondo la Consulta, con il suddetto criterio la decisione del sindacato di stipulare o meno un accordo collettivo finiva inevitabilmente per essere condizionata non solo dalla finalità di tutela degli interessi dei lavoratori, ma anche dalla prospettiva di ottenere (firmando) o perdere (non firmando) le agibilità sindacali statutarie, oltre a comportare ciò il rischio concreto di non avere alcuna

---

<sup>(6)</sup> Consultabile in *Boll. Adapt*, 27 agosto 2013, n. 28, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

<sup>(7)</sup> Sul punto si segnala che, con il "Testo Unico sulla Rappresentanza" del 10 gennaio 2014, Confindustria, Cgil, Cisl e Uil hanno chiarito che si intendono "*partecipanti alla negoziazione le organizzazioni che abbiano raggiunto il 5% di rappresentanza, ... e che abbiano partecipato alla negoziazione in quanto hanno contribuito alla definizione della piattaforma e hanno fatto parte della delegazione trattante l'ultimo rinnovo del c.c.n.l. ...*".



rappresentanza sindacale nell'unità ove la parte datoriale avesse deciso di non firmare alcun contratto collettivo<sup>(8)</sup>.

Fermo restando quanto sopra, in AgustaWestland non è mai sorto alcun dubbio in ordine alla legittimazione della Fiom ad essere presente, con alcuni delegati, all'interno della RSU e dunque ad esercitare i relativi diritti, per le ragioni qui di seguito illustrate.

Atteso che la Fiom è comunque firmataria di un contratto collettivo applicato in azienda, quello di secondo livello, il problema non si sarebbe comunque posto anche nel caso in cui la Fiom stessa non avesse siglato il nuovo Accordo integrativo aziendale oggi vigente, in quanto trova applicazione nel settore industriale, come è noto, l'Accordo Interconfederale per la costituzione delle rappresentanze sindacali unitarie, sottoscritto da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil il 20 dicembre 1993, con il quale si attribuisce alle RSU la titolarità dei medesimi diritti, permessi e libertà sindacali che il Titolo III della Legge n. 300/1970 prevede in capo alle RSA.

In modo particolare, il citato Accordo (nella parte II, punto 4) riconosce il diritto di presentare liste elettorali per l'elezione della RSU non solo alle associazioni sindacali firmatarie del contratto collettivo (nazionale) applicato nell'unità produttiva di riferimento, ma anche alle altre organizzazioni dotate di un proprio statuto ed atto costitutivo, purché la lista dalle stesse presentata risulti sottoscritta da almeno il 5% dei lavoratori aventi diritto di voto, requisito questo ampiamente soddisfatto dalla Fiom operante in AgustaWestland<sup>(9)</sup>.

---

<sup>(8)</sup> Per un'analisi dello scenario delle relazioni industriali a seguito della sentenza in esame si rinvia al saggio di F. CARINCI, *Adelante Pedro, con juicio: dall'accordo interconfederale 28 giugno 2011 al Protocollo d'intesa 31 maggio 2013 (passando per la riformulazione "costituzionale" dell'articolo 19, lettera b, St.)*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3, 2013, 598 ss. Si veda anche, M. LAI, *L'accordo sulla rappresentanza del 31 maggio 2013 e la giurisprudenza costituzionale sull'art. 19, Stat. Lav.*, sempre in *Boll. Adapt*, 27 agosto 2013, n. 28, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it). Per una lettura della sentenza nell'ottica dell'astensionismo legislativo in materia di rappresentanza sindacale si veda ancora M. SACCONI, M. TIRABOSCHI, *Legge sindacale, 60 anni di querelle*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 agosto 2013.

<sup>(9)</sup> A tal proposito si ribadisce che, dal momento in cui è stata scritta la presente capitolo, la disciplina generale in materia di RSU si è ulteriormente evoluta con la sottoscrizione in data 10 gennaio 2014, ad opera di Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, del

Se la *querelle* relativa alle prerogative di cui al citato Titolo III dello Statuto dei Lavoratori non ha direttamente interessato le relazioni sindacali di AgustaWestland per i motivi già sopra esposti, al contrario ha avuto un notevole riflesso sulla fase di preparazione delle piattaforme rivendicative sindacali, determinando l'elaborazione di due testi separati, la rivendicazione da parte della Fiom (ricordiamoci non firmataria dell'Accordo nazionale di categoria) dei diritti specificamente accordati dall'Intesa Interconfederale del 20 dicembre 1993 e dal Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici alle sole associazioni stipulanti il CCNL stesso, ed in modo particolare di quei diritti legati alle seguenti tematiche: 1) ore di assemblea dei lavoratori (parte I, punto 4, lettera a, Accordo del 1993); 2) quota dei seggi nella RSU (parte I, punto 2, Accordo del 1993); 3) permessi non retribuiti e diritto di affissione rispettivamente ex artt. 24 e 25 della Legge n. 300/1970 (parte I, punto 4, lettere b e c, Accordo del 1993); 4) contributi sindacali (art. 7, Sezione seconda, del CCNL metalmeccanici).

Quanto al primo punto, si ricorda che, in base all'art. 20 dello Statuto dei Lavoratori, il diritto di indire l'assemblea durante l'orario di lavoro può essere esercitato nei limiti delle 10 ore annue, regolarmente retribuite. In attuazione delle previsioni statutarie, l'Accordo Interconfederale del 20 dicembre 1993 (parte I, punto 4, lettera a) attribuisce tre delle suddette dieci ore spettanti a ciascun lavoratore alle associazioni sindacali stipulanti il CCNL applicato nell'unità produttiva, e quindi, indirettamente, le restanti sette ore alla RSU.

---

già menzionato "Testo Unico sulla Rappresentanza". Senza entrare nel merito dei suoi contenuti, basti qui segnalare che quest'ultimo Accordo riconosce (al punto 4 della Sezione terza) il diritto a concorrere all'elezione della RSU anche alle OO.SS. di categoria aderenti alle confederazioni firmatarie dell'Accordo stesso, e ciò molto probabilmente al fine di assicurare alla Cgil la piena agibilità sindacale, viste le vicende passate che l'avevano più volte messa in discussione. Un'altra modifica riguarda la stessa soglia minima di rappresentatività del 5%, che viene limitata dalla nuova Intesa alle sole aziende con oltre 60 dipendenti, mentre per le restanti aziende con dimensione compresa tra 16 e 59 dipendenti è adesso ritenuta sufficiente la firma della lista elettorale da parte di almeno 3 lavoratori.

Relativamente, invece, al secondo punto, sempre l'Accordo del 1993 (parte prima, punto 2) stabilisce che la RSU è composta, per i due terzi dei seggi, da rappresentanti eletti dai lavoratori a suffragio universale e a scrutinio segreto tra varie liste sindacali concorrenti, mentre il residuo terzo viene riservato alle liste presentate dalle sole associazioni sindacali firmatarie del contratto di categoria utilizzato nell'azienda e alla sua copertura si procede, mediante elezione o designazione da parte delle stesse associazioni di cui sopra, in misura proporzionale ai voti ottenuti.

La tematica inerente ai contributi sindacali *ex art. 7*, Sezione seconda, del CCNL metalmeccanici, è invece forse quella che ha destato meno problematiche. Segnatamente, la suddetta norma contrattuale, subentrando ai commi 2 e 3 dell'art. 26 dello Statuto dei Lavoratori, abrogati a seguito del referendum popolare dell'11 giugno 1995 con cui era dunque venuto meno, per il datore di lavoro, l'obbligo *ex lege* del cd. **collettaggio**, cioè di trattenere dalla busta paga del lavoratore, su sua delega, le quote associative sindacali, ripristina nel settore metalmeccanico il predetto obbligo datoriale, prevedendo però che la ritenuta in parola avvenga a favore delle sole Organizzazioni stipulanti il CCNL stesso. Occorre, tuttavia, considerare che in questo caso l'esclusione dalla disposizione di ogni riferimento alle associazioni non firmatarie della disciplina collettiva nazionale sembrerebbe essere stata già da tempo superata dalla sentenza della Corte di Cassazione n. 28269 del 21 dicembre 2005, con cui la trattenuta dei contributi sindacali è stata qualificata in termini di cessione del credito di cui all'art. 2160 c.c., che può essere disposta anche in favore delle organizzazioni non firmatarie del contratto collettivo applicato. In pratica, il lavoratore (creditore della retribuzione) cede al sindacato di appartenenza (creditore a sua volta delle quote associative) una parte del proprio credito retributivo che vanta nei confronti dell'azienda, la quale sarebbe a quel punto tenuta ad effettuare la trattenuta sindacale e il relativo versamento al sindacato beneficiario, non essendo necessario ai sensi della disposizione civilistica summenzionata il consenso del debitore.

Orbene, fatta eccezione per la materia dei contributi sindacali, le altre tematiche sopra enucleate sono, come già anticipato, quelle che hanno originato i maggiori disaccordi nei rapporti intersindacali all'interno di AgustaWestland, a fronte proprio della mancata firma da parte della Fiom sia del CCNL metalmeccanici dell'ottobre 2009 sia del più recente Accordo nazionale di rinnovo del dicembre 2012.

In modo particolare, la Fiom ha accusato Federmeccanica di aver intenzionalmente condotto una trattativa separata, per il rinnovo del contratto collettivo nazionale, con sindacati minoritari quali sono la Cisl e la Uil, al fine di estromettere il sindacato più rappresentativo, appunto la Cgil, dalla titolarità della contrattazione collettiva di settore e dunque da tutte quelle agibilità sindacali riconosciute alle sole organizzazioni firmatarie del CCNL applicato.

Federmeccanica avrebbe pertanto violato, a detta della stessa Cgil metalmeccanici, lo spirito dell'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 (poi ripreso, come sappiamo, dall'Intesa del 31 maggio 2013), che, nell'ambito del settore industriale, legittima alla negoziazione nazionale le associazioni che vantano una rappresentatività non inferiore al 5% (calcolata come media tra il dato associativo ed il dato elettorale) del totale dei lavoratori in forza nella categoria di riferimento.

Sulla base di tali convinzioni, ritenendo di essere stata "offesa" nelle proprie prerogative sindacali, la Fiom ha avanzato specifiche istanze anche nell'ambito delle trattative di secondo livello, a cominciare da quelle per il rinnovo del Contratto integrativo di AgustaWestland, in occasione delle quali ha espressamente richiesto al management aziendale, mediante lettera a latere allegata alla propria piattaforma rivendicativa (di cui si è già detto in precedenza), di riconoscere e mantenere piene agibilità e pari diritti a tutte le Organizzazioni Sindacali e RSU.

In pratica, la Fiom avrebbe voluto l'inserimento nel nuovo Accordo integrativo di una clausola con cui tutte le Parti contraenti, comprese quindi la Fim e la Uilm, confermassero il riconoscimento alla stessa, ad ogni sua articolazione ed ai suoi rappresentanti in azienda, di

tutti i diritti sindacali derivanti dallo Statuto dei Lavoratori, e soprattutto dall'Accordo Interconfederale del 20 dicembre 1993 e dal CCNL applicato, nella stessa misura, nei medesimi termini e nelle medesime modalità con cui erano stati riconosciuti fino a quel momento.

Fim e Uilm non avevano, però, alcuna ragione di inserire, dapprima nel proprio programma rivendicativo, e poi nell'intesa di secondo livello eventualmente raggiunta, un'istanza/postilla che andasse ad esclusivo beneficio della Fiom, ragione che aveva determinato la loro decisione di presentare separatamente un proprio testo.

Un punto di partenza questo certamente non ottimale per l'avvio delle trattative di rinnovo dell'Accordo integrativo in quanto eventuali concessioni alla Fim ed alla Uilm sarebbero state viste negativamente dalla Fiom e viceversa, con il rischio di compromettere l'impostazione collaborativa e neutrale che connota, ormai da anni, il sistema di relazioni industriali presente in AgustaWestland.

La Direzione HR di AgustaWestland è, infatti, sempre stata mossa dalla volontà ed ambizione di fare tutto il possibile per favorire il dialogo e l'intesa tra le diverse Organizzazioni Sindacali e per trovare soluzioni condivise in accordi unitari, nella convinzione che solo attraverso l'ottimizzazione dei rapporti tra le Parti le relazioni industriali possano davvero dare una risposta concreta e sostenibile ai problemi gestionali che l'azienda si trova a dover affrontare quotidianamente, assurgendo a strumento di modernizzazione ed innovazione del sistema organizzativo e produttivo.

Su queste premesse, il 13 settembre 2012, presso la sede di Gallarate dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese, si è tenuto il primo incontro di trattativa tra i vertici aziendali e i Coordinamenti nazionali di Fim, Fiom e Uilm.

In questa occasione l'azienda, a seguito della presentazione ufficiale delle piattaforme integrative sindacali (sostanzialmente identiche, come si è già più volte detto), ha illustrato le proprie risposte alle diverse richieste del sindacato, introducendo nel contempo ulteriori

controproposte, tuttavia nella piena consapevolezza che, per le dinamiche intrinseche che caratterizzano il “gioco delle trattative”, non tutto quello che ci si prefiggeva di ottenere sarebbe stato poi realmente conseguito. Dal terzo incontro in poi, il negoziato è proseguito sulla base della bozza di accordo predisposta dal management aziendale alla luce dei risultati condivisi nelle prime due riunioni.

Malgrado le trattative fossero state avviate sulla base di due piattaforme sindacali separate (Fim e Uilm da una parte e Fiom dall'altra), si è comunque assistito nel corso dell'intera negoziazione ad un considerevole sforzo congiunto, da parte dell'azienda e del Coordinamento Sindacale, orientato a perseguire un'intesa unitaria, da cui ne è ovviamente scaturita una notevole dilatazione dei tempi della contrattazione, che altrimenti si sarebbe potuta concludere molto prima.

Lo sforzo compiuto dalle Parti ha, in questo caso, avuto esito positivo in quanto il 26 marzo 2013, dopo oltre 6 mesi di trattativa, è stata finalmente raggiunta l'ipotesi unitaria di Accordo per il rinnovo del Contratto integrativo aziendale relativo al triennio 2013-2015, divenuta applicabile, con effetti *erga omnes*, il 27 maggio 2013, dopo essere stata approvata dapprima dalla maggioranza delle RSU di sito, secondo le regole vigenti dell'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011, e successivamente, tramite referendum, dalla maggioranza dei lavoratori.

#### **4.2. Brevi riflessioni sulle dinamiche interne di sindacalizzazione e sul rapporto tra relazioni sindacali aziendali e nazionali**

L'aver siglato un'intesa aziendale unitaria partendo da una definizione invece separata delle piattaforme integrative attesta come i rapporti tra le varie Organizzazioni Sindacali a livello nazionale siano diversi e spesso distanti da quelli a livello decentrato.

Tra le sigle che compongono le RSU delle diverse Unità produttive è, infatti, insolito trovare una profonda ed insanabile spaccatura come accade al contrario tra i sindacati nazionali, e questo

principalmente perché i rappresentanti sindacali di stabilimento sono più vicini alle esigenze dei lavoratori e dell'azienda stessa, e dunque è più facile che, pur appartenendo ad associazioni diverse ispirate da logiche politico-nazionali divergenti tra loro, riescano comunque a trovare un punto d'accordo comune, che però in questi ultimi anni finisce poi per dissolversi man mano che si "sale" verso il livello centrale/nazionale.

Lo scollamento tra la dimensione nazionale e quella decentrata si potrebbe desumere anche dalla circostanza che spesso e volentieri non è tanto la sigla sindacale, quanto piuttosto il singolo rappresentante a dettare, con il proprio carisma e la propria autorevolezza, le dinamiche interne di sindacalizzazione in ambito periferico di sito.

In altri termini, diversamente da un tempo, dove tendenzialmente i lavoratori erano legati ad una determinata organizzazione indipendentemente dalla persona che in quel momento storico la rappresentava all'interno dell'azienda, oggi diviene sempre più importante l'interlocutore sindacale inteso come persona fisica, che deve dimostrarsi credibile, affidabile ed in grado di farsi portatore degli interessi dei lavoratori rappresentati. Ed, infatti, non è raro registrare casi di dipendenti che, a fronte del passaggio di un proprio rappresentante "di fiducia" da una federazione all'altra, danno disdetta della propria tessera sindacale unicamente per iscriversi alla nuova associazione di appartenenza del suddetto rappresentante. Così come non mancano esempi di rappresentanti sindacali di sito che, essendosi particolarmente distinti per esperienza, lealtà e capacità nell'espletamento del loro mandato, nel momento in cui entrano in stato di quiescenza determinano automaticamente uno spostamento degli equilibri sindacali interni a favore di altri delegati esperienziati ed accreditati in misura comparabile, ancorché appartenenti ad organizzazioni diverse.

Diviene a questo punto importante capire come potrebbe evolversi il ruolo del sindacato nel prossimo futuro, anche alla luce dei nuovi approcci al lavoro che sembrano affermarsi soprattutto tra le leve più giovani, molto più disilluse e meno ideologizzate rispetto al

passato, e soprattutto sempre più disponibili alla mobilità geografica sia di lungo sia di breve periodo.

Diverse indagini, tra cui la *Kelly Global Workforce Index* condotta a cavallo tra il 2011 ed il 2012 da Kelly Services, una delle aziende leader nell'erogazione di servizi per le risorse umane, fotografano il cambiamento di attitudine in atto tra la forza lavoro, mostrando come la generazione Y (19–30 anni) del presente, specie se dotata di profili specializzati ed in possesso di competenze tecniche, sia sempre più propensa, ancorché già soddisfatta del proprio impiego, ad acquisire nuove esperienze lavorative non solo all'estero, ma anche presso aziende diverse. Se, dunque, un tempo l'ambizione delle risorse più giovani era quella di “entrare” in un'azienda per poi rimanervi fino al pensionamento, oggi invece diviene quella di maturare competenze flessibili e polivalenti attraverso il frequente cambiamento del proprio datore di lavoro, ritenendo che ciò contribuisca a migliorare la propria crescita professionale.

È evidente che tali cambiamenti impongono una serie di riflessioni tanto alla parte datoriale quanto alla parte sindacale.

I datori di lavoro, dal canto loro, dovranno valutare eventuali margini di miglioramento dei propri programmi di sviluppo delle risorse umane e piani di carriera del personale al fine di rendere maggiormente appetibile, soprattutto per quei talenti la cui perdita comporterebbe un danno inequivocabile, la permanenza in azienda.

I rappresentanti sindacali, invece, dovranno acquisire la consapevolezza che la maggiore propensione dei lavoratori alla mobilità geografica tende inevitabilmente a risolversi nell'assunzione da parte degli stessi di approcci più distaccati e temporanei, e pertanto in un sostanziale disinteresse a far parte in maniera consolidata di un'organizzazione come appunto quella sindacale.



## **5. Snellimento e semplificazione delle procedure sindacali preventive all'installazione di apparecchiature da cui possono derivare "controlli a distanza dei lavoratori"**

La velocità dei tempi di reazione alle esigenze aziendali e di mercato viene riconosciuta come un *asset* fondamentale delle relazioni industriali, tanto che una delle principali finalità perseguite nella negoziazione di rinnovo del Contratto aziendale di AgustaWestland è stata proprio quella, come si è già evidenziato nei paragrafi che precedono, di **velocizzare e snellire le trattative sindacali** condotte a livello di singolo sito, prevedendo a livello centrale di contrattazione integrativa tempistiche certe e ridotte per le procedure di esame congiunto locali.

La riduzione dei tempi di consultazione e confronto con l'interlocutore sindacale di stabilimento ha interessato anche la delicata materia dei cd. **"controlli a distanza dei lavoratori"**, cioè di quegli strumenti non direttamente percepibili dal lavoratore, che consentono di verificarne la condotta in maniera occulta e persistente, anche a distanza di molto tempo, divenendo in tal modo mezzi potenzialmente idonei a ledere la dignità e libertà della persona, in violazione dei principi dettati dalla nostra Costituzione, oltre che dallo Statuto dei Lavoratori.

Sul punto, giova rammentare che l'articolo 4 della Legge 20 maggio 1970, n. 300, al primo comma sancisce un divieto assoluto ed inderogabile di installazione ed utilizzazione di impianti audiovisivi ed altre apparecchiature la cui funzione/finalità sia esclusivamente quella di controllare a distanza l'operato dei lavoratori (cd. controlli intenzionali). Il secondo comma del medesimo articolato prevede, invece, un divieto flessibile di installazione ed uso di impianti audiovisivi ed altre apparecchiature che rispondano ad esigenze organizzative, produttive ovvero di sicurezza del lavoro, sebbene nel contempo potenzialmente idonee a consentire un eventuale monitoraggio sull'attività dei lavoratori (cd. controlli preterintenzionali).

L'installazione e l'utilizzo da parte del datore di lavoro degli strumenti riconducibili alla seconda fattispecie sono, infatti, consentiti a condizione che venga stipulato un preventivo accordo con le rappresentanze sindacali operanti in azienda (o, in mancanza, con la commissione interna). In altri termini, l'impiego di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature è assolutamente vietato dalla legge quando sia unicamente finalizzato a controllare a distanza l'attività dei lavoratori, mentre, qualora la finalità precipua sia di diversa natura, sebbene possa comunque derivare, indirettamente, anche la possibilità di monitorare il personale, il loro uso è ammesso purché vengano rispettate le suddette condizioni<sup>(10)</sup>.

Premesso quanto sopra, una delle richieste contenute nella piattaforma aziendale di rinnovo contrattuale, poi soddisfatta dall'interlocutore sindacale, era proprio quella di semplificare e velocizzare, a livello di singola unità produttiva, l'espletamento della procedura preventiva prevista dalla norma statutaria in parola. L'obiettivo finale di ciò era invero quello di evitare, nell'ottica di un incremento della competitività nonché della sicurezza industriale e del lavoro, il ripetersi di situazioni che in passato avevano fortemente limitato la possibilità per l'azienda stessa di dare risposte rapide alle specifiche esigenze organizzative e produttive,

Negli ultimi anni diverse sono state le occasioni in cui la necessità da parte di AgustaWestland di installare impianti audiovisivi, o comunque altre apparecchiature dalle quali possono derivare controlli a distanza dell'attività lavorativa, è stata al centro del tavolo negoziale con le RSU di sito, talvolta però con una dilatazione eccessiva dei tempi che di certo non ha favorito la capacità di risposta tempestiva rispetto ai fabbisogni manifestatisi.

Forse qualche recente esempio può aiutare a meglio comprendere l'importanza di agevolare il ricorso ai suddetti strumenti, semplificandone le procedure sindacali da espletare in via preliminare,

---

<sup>(10)</sup> Per un approfondimento tecnico-giuridico della materia si rinvia a: A. CUNICO, M. TUTTOBENE, *Controlli a distanza dei lavoratori. Uso di strumenti informatici e telematici*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2012, n. 25.

ferma comunque restando la piena *compliance* con quanto richiesto dalla legge.

A titolo esemplificativo, negli stabilimenti di Cascina Costa, Vergiate e Tessera l'esigenza specifica dell'azienda era quella di dotarsi di un sistema informatizzato di registrazione ed archiviazione elettronica di tutti i dati tecnici correlati all'utilizzo degli elicotteri e alle attività di messa in funzione e di manutenzione applicate sugli stessi, che consentisse di intervenire tempestivamente in caso di guasti e/o incidenti. Un tale sistema, infatti, attraverso la verifica di ogni operazione compiuta sugli aeromobili, consente di fornire una serie di dati che permettono, mediante la loro analisi e comparazione, di comprendere l'origine di eventuali inefficienze causa di incidenti e dunque di progettare le migliori tecniche ritenute necessarie per la prevenzione di ulteriori sinistri.

A questo scopo sono state installate alcune telecamere a circuito chiuso rivolte all'area della linea volo dedicata alle operazioni di prova, le cui registrazioni sono però automaticamente cancellate dal software ogni ciclo di 24 ore e sovrascritte dal successivo ciclo di registrazioni, salvo qualora sia necessario mantenere la registrazione in conseguenza di incidente o di grave guasto, nel rispetto delle previsioni del Garante per la protezione dei dati personali contenute nel "Provvedimento in materia di videosorveglianza" dell'8 aprile 2010.

Trattandosi, però, di telecamere che avrebbero comunque consentito indirettamente il monitoraggio a distanza del personale, si è reso necessario per l'azienda raccogliere preventivamente il consenso delle RSU dei rispettivi stabilimenti interessati, formalizzato in appositi accordi sindacali stipulati ai fini e per gli effetti dell'art. 4 della Legge n. 300/1970. In tali accordi azienda e sindacati hanno espressamente riconosciuto che i sistemi video in oggetto sono finalizzati esclusivamente a garantire elevati standard di qualità dei prodotti e a tutelare la sicurezza delle persone che operano in linea volo, prevenendo il realizzarsi di incidenti, e che pertanto le informazioni derivanti da tali sistemi non possono essere utilizzate come elementi di

prova per eventuali provvedimenti disciplinari riguardanti le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

Un altro esempio che può essere in tema utile da considerare è quello legato all'esigenza di miglioramento della qualità del servizio ICT, che ha portato nel corso del 2011 alla realizzazione di un Data Centre addizionale nello stabilimento di Vergiate e ad un processo di adeguamento, in ottica appunto migliorativa, del già esistente Main Data Centre del sito di Cascina Costa, un apposito spazio destinato ad ospitare apparecchiature informatiche sulle quali saltuariamente operano i lavoratori addetti alle attività di manutenzione ed aggiornamento delle stesse.

Al fine, poi, di garantire un'adeguata tutela delle informazioni riservate e strategiche, anche di carattere tecnico-industriale, raccolte all'interno di tali spazi, salvaguardando la proprietà intellettuale (*know-how*) dell'azienda stessa, è stato predisposto un sistema di controllo degli accessi costituito da sensori volumetrici e da telecamere a circuito chiuso, dalle quali però sarebbe derivata anche la possibilità di controllare i lavoratori impegnati nelle saltuarie attività di cui si è detto sopra.

È qui evidente come l'importanza di tutelare il *Know-how* dell'azienda, peraltro facilmente comprensibile vista la rilevanza strategica dello stesso quale strumento in grado di assicurare alla Società un vantaggio competitivo rispetto ai suoi *competitors* operanti nel medesimo mercato, spesso si "scontri" inevitabilmente con un'altra esigenza, che è appunto quella di tutelare la libertà, la dignità e la riservatezza dei lavoratori, ai sensi rispettivamente degli articoli 4 e 8 dello Statuto dei Lavoratori e del Codice di tutela della Privacy (D. Lgs. n. 196/2003).

Ed infatti, pure in questa ipotesi, l'installazione dei necessari impianti audiovisivi è stata preceduta da un accordo con le Organizzazioni Sindacali di sito, ove le Parti hanno esplicitamente convenuto che detti impianti rispondono alla sola finalità di garantire il patrimonio aziendale, e che di conseguenza tutti gli elementi informativi dagli stessi ricavabili non possono essere utilizzati per

verificare, anche indirettamente, il regolare svolgimento della prestazione lavorativa, salvo ovviamente nel caso in cui si configurino condotte illecite o illegali da perseguire penalmente .

In tutte le situazioni sopra riportate, l'eccessiva dilatazione temporale delle procedure di consultazione e negoziazione condotte a livello locale con gli interlocutori sindacali interessati, dovuta per lo più alla difficoltà di far coincidere tempi ed organizzazione dei diversi attori in esse coinvolti, ha sensibilmente rallentato i tempi di risposta dell'azienda ai fabbisogni espressi dai progetti finalizzati ad incrementare le misure di protezione del patrimonio e della sicurezza aziendale oltre che della sicurezza su lavoro.

Sulla scorta di tali esperienze l'azienda ha formulato nella propria piattaforma rivendicativa un'importante richiesta: l'inserimento nel nuovo Accordo aziendale di una sorta di intesa quadro che stabilisca i criteri generali ed i principi fondamentali inerenti l'installazione di strumenti di controllo a distanza (telecamere, meccanismi di controllo degli accessi attraverso lettori di badge, tornelli, ecc.), rimandando la disciplina di dettaglio a specifici incontri di sito e prevedendo nel contempo tempistiche certe delle trattative locali.

Siffatta richiesta ha sostanzialmente trovato il consenso della compagine sindacale.

Nell'Accordo sottoscritto il 26 marzo 2013 Azienda e Coordinamento sindacale hanno, infatti, convenuto sulla necessità di semplificare l'impiego delle strumentazioni in esame attraverso la contrattazione di secondo livello. Ed infatti, dopo aver confermato il divieto di utilizzo degli impianti audiovisivi e di altre apparecchiature simili per mere finalità di controllo a distanza, le Parti hanno riconosciuto l'importanza, tenuto conto delle peculiarità del *core business* di AgustaWestland, sia di proteggere il patrimonio e la proprietà intellettuale dell'azienda, salvaguardandone conoscenze tecniche ed abilità operative, sia di garantire il rispetto delle normative in materia di sicurezza sul lavoro nonché adeguati livelli di sicurezza industriale, anche nel rispetto di specifiche regolamentazioni, quali il

DPCM 12 giugno 2009 (*Determinazione dell'ambito dei singoli livelli di segretezza, dei soggetti con potere di classifica, dei criteri d'individuazione delle materie oggetto di classifica nonché dei modi di accesso nei luoghi militari o definiti di interesse per la sicurezza della Repubblica*) ed il DPCM 22 luglio 2011 (*Disposizioni per la tutela amministrativa del segreto di Stato e delle informazioni classificate*).

Premesso quanto sopra, nell'ottica della semplificazione e velocizzazione procedurale, le Parti stesse hanno così convenuto che, per poter installare presso le singole unità produttive ed organizzative nuovi impianti o altri apparecchi dai quali possano derivare controlli a distanza dei lavoratori, ivi inclusi i vari meccanismi automatizzati di regolamentazione degli accessi, sia adesso sufficiente effettuare nel sito interessato un esame congiunto da concludersi in dieci giorni lavorativi, esperiti i quali il datore di lavoro può comunque procedere alla installazione dei dispositivi in parola.

Verrebbe, dunque, meno la necessità di raggiungere un accordo a livello locale ogniqualvolta si presenti in un determinato stabilimento l'esigenza di attivare le suddette strumentazioni, essendo la materia già negoziata e regolamentata, nei suoi principi fondamentali ed imprescindibili, a livello centrale di contrattazione integrativa.

Le previsioni del nuovo Accordo aziendale vengono, infatti, riconosciute da Azienda e Coordinamento sindacale come esaustive dell'art. 4 della Legge n. 300/1970, fermo comunque restando che le informazioni ricavate dall'utilizzo di tali strumenti non possono comportare provvedimenti disciplinari nei confronti dei lavoratori, salvo i casi di dolo e colpa grave.

## Capitolo II

### **L'ORARIO DI LAVORO: STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ COME LEVA PER LA PRODUTTIVITÀ E LA COMPETITIVITÀ**

**SOMMARIO:** 1. La contrattazione della flessibilità oraria nelle ultime trattative di rinnovo contrattuale. – 2. Le tipologie di turnazione applicabili in AgustaWestland. – 2.1. Turni normali: schemi “8×5×2” e “8×5×3”. – 2.2. Turni con schema “6×6×3”. – 2.3. Turni a ciclo continuo: a) schema “8×7×2” (H16). – 2.4. (Segue) Turni a ciclo continuo: b) schema “8×7×3” (H24). – 2.4.1. Turni “H24” per 40 ore medie settimanali. – 2.4.2. Turni “H24” al di sotto delle 40 ore medie settimanali. – 2.4.3. Il trattamento economico aziendale dei turnisti a ciclo continuo. – 3. Soluzioni contrattuali di *work-life balance*.

#### **1. La contrattazione della flessibilità oraria nelle ultime trattative di rinnovo contrattuale**

Il processo negoziale sotteso al rinnovo del Contratto integrativo di AgustaWestland è stato improntato, tra le altre cose, alla ricerca di una maggiore flessibilità oraria finalizzata a rendere l'organizzazione del lavoro maggiormente adattabile alle esigenze produttive.

L'interesse al tema della “flessibilizzazione” del tempo di lavoro ha, infatti, indotto tanto la parte datoriale quanto quella sindacale a presentare, nelle rispettive piattaforme rivendicative, una serie di richieste/proposte orientate, seppure sotto profili diversi, ad accrescere l'elasticità dell'orario lavorativo.

Il nuovo Accordo aziendale, nel capitolo dedicato alla disciplina dell’“orario di lavoro”, esordisce proprio evidenziando l'importanza della flessibilità oraria come leva su cui agire per ottenere ulteriori incrementi di produttività in relazione al variare delle esigenze

aziendali e dunque quale rilevante fattore di miglioramento del posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato.

Management aziendale e Coordinamento Sindacale sono, infatti, consapevoli che il perseguimento di un elevato livello di competitività richiede all'azienda stessa di dotarsi di adeguati strumenti di adattabilità operativa, indispensabili per reagire in tempi rapidi e certi alle mutevoli sollecitazioni provenienti dai mercati, e che la suddetta adattabilità è conseguibile anche attraverso l'adozione di modelli di orario di lavoro rispondenti alle necessità di efficientamento produttivo ed in grado di garantire un utilizzo ottimale delle risorse, funzionale alla variabilità della domanda e dunque ai diversi fabbisogni tecnico/produttivi.

L'analisi della piattaforma datoriale mette in luce come uno dei principali obiettivi perseguiti dall'azienda fosse anzitutto quello di sfruttare maggiormente gli spazi in corrispondenza dei quali la legge riconosce all'autonomia collettiva decentrata la possibilità di intervenire anche in senso modificativo rispetto alla stessa disciplina legale.

Nello specifico, la volontà dell'azienda era quella di concordare all'interno del nuovo Accordo integrativo specifiche intese nell'ambito dei suddetti spazi concessi dalla normativa vigente in materia di riposo giornaliero, pause, lavoro notturno e durata della settimana lavorativa, o quantomeno quella di prevedere espressamente la disponibilità delle Parti a sottoscrivere accordi nelle summenzionate tematiche, e ciò in attuazione del rinvio alla fonte collettiva operato dall'articolo 17, comma 1, del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66.

L'azienda intendeva, inoltre, avvalersi della facoltà contemplata dall'articolo 4, comma 4, del citato decreto, elevando attraverso la contrattazione di secondo livello, dai 4 mesi previsti dalla legge a 12 mesi, il periodo di riferimento per il calcolo della durata media dell'orario massimo di lavoro consentito (pari a 48 ore alla settimana, comprensive delle ore di lavoro straordinario).

Le suddette istanze aziendali non hanno però trovato il consenso della controparte sindacale, le cui rivendicazioni in materia di orario di



lavoro erano invece per lo più volte all'estensione e al miglioramento dei meccanismi di flessibilità in essere, e più precisamente all'incremento della flessibilità in ingresso/uscita per tutti i lavoratori impiegati e all'applicazione della stessa anche al personale in regime di part-time nonché all'introduzione di un diverso orario flessibile per gli operai a giornata.

Premesso quanto sopra descritto, la trattativa negoziale per il rinnovo del Contratto integrativo di AgustaWestland si è sviluppata, principalmente, intorno alla regolamentazione delle articolazioni di orario di lavoro a turni, nell'ottica di ricercare un'adeguata elasticità dell'organizzazione e dei tempi di lavoro e pertanto una maggiore efficienza produttiva in risposta alle esigenze di mercato.

La specificità di un settore ad alta tecnologia come quello elicotteristico e la peculiarità del suo ciclo tecnico-produttivo richiedono, infatti, il rispetto dei termini di consegna ed una costante riduzione dei tempi di flusso, rendendo così necessario un certo livello di flessibilità operativa.

Tenuto, dunque, conto dell'importanza per l'azienda di soddisfare le richieste dei clienti e di assolvere agli impegni assunti in maniera tempestiva, tra le proposte rivendicative avanzate dall'azienda stessa alla compagine sindacale vi era anche quella di valutare la possibilità di armonizzare gli orari lavorativi flessibili già presenti in alcune singole unità produttive estendendone l'applicabilità all'intera realtà aziendale, di modo da creare i presupposti per poter incrementare, ogniqualvolta necessario, l'utilizzo degli impianti.

Segnatamente, fin dall'apertura della fase preparatoria alla negoziazione di rinnovo, la volontà della delegazione aziendale era quella di recepire gli accordi in materia di flessibilità di orario di lavoro già stipulati a livello locale per alcuni stabilimenti all'interno del nuovo Contratto integrativo aziendale, al fine di renderli applicabili in qualunque altro sito, ove se ne presentasse l'esigenza, esclusivamente a fronte del semplice espletamento di un preventivo esame congiunto locale da concludersi entro cinque giorni lavorativi dal suo inizio

(senza dover, dunque, attendere i tempi necessari per la sottoscrizione di una specifica intesa con la relativa RSU locale).

La trattativa ha, però, condotto ad una soluzione di compromesso, e cioè di accoglimento della suddetta proposta aziendale, ma limitando la possibilità di applicare negli altri stabilimenti le turnazioni già presenti in alcuni siti, in forza di accordi sottoscritti a suo tempo con le rispettive RSU locali, soltanto a quelle situazioni in cui sussistono reali esigenze congiunturali e non prevedibili in anticipo, e comunque per un periodo non superiore a sei mesi.

Un compromesso negoziale è stato raggiunto anche con riferimento al trattamento economico dei lavoratori turnisti.

In modo particolare, a fronte della richiesta sindacale di ulteriore incremento delle indennità di turno, la risposta aziendale è stata invece quella di prevedere, nel rinnovato Contratto integrativo, più che un aumento di voci retributive fisse già esistenti, l'introduzione di elementi economici innovativi in grado di stimolare la crescita della produttività del lavoro. Nello specifico, nella propria piattaforma di rinnovo, l'azienda controproponeva all'interlocutore sindacale di "prediligere", ai consueti incrementi di indennità turno, la "creazione" al livello negoziale integrativo di premi bimestrali legati alla presenza del lavoratore nella turnistica a lui assegnata, sulla scia di quanto era stato già contrattato a livello locale, negli anni precedenti, con riferimento ad alcuni stabilimenti<sup>(1)</sup>.

La finalità di tale controproposta era soprattutto quella di incentivare la produttività del lavoro attraverso l'abbattimento dell'assenteismo, e non certamente quella di ridurre il costo del lavoro, come peraltro dimostra la circostanza che l'azienda era comunque disposta a riconoscere ai suddetti premi un valore economico anche maggiore rispetto all'aumento di indennità che poteva ragionevolmente essere atteso dal sindacato.

---

<sup>(1)</sup> Accordo del 16/12/2008 sulla turnazione 6x6x3 del sito di Vergiate, Accordi del 31/08/2011 e del 9/11/2011 rispettivamente sulle turnazioni H24 e H16 del sito di Anagni.

Le Parti sono poi arrivate a concordare l'istituzione dei suddetti elementi premianti su base bimestrale unitamente ad un parziale incremento (inferiore rispetto a quello inizialmente richiesto dal sindacato) delle preesistenti indennità di turno, come sarà meglio specificato nei successivi paragrafi.

## **2. Le tipologie di turnazione applicabili in AgustaWestland**

Gli schemi di turnazione che il nuovo Accordo integrativo aziendale regola, recependo anche le pregresse intese sindacali con cui gli stessi sono stati introdotti per la prima volta e successivamente rivisitati a livello di singole unità produttive, sono sostanzialmente cinque, come di seguito si cercherà di descrivere soffermandosi altresì sui relativi trattamenti economici.

### **2.1. Turni normali: schemi “8×5×2” e “8×5×3”**

Immaginando di classificare le turnazioni contemplate dal nuovo Contratto integrativo in macro categorie, ad una prima tipologia sono riconducibili le tradizionali articolazioni orarie “8×5×2” e “8×5×3”.

La prima, già disciplinata nel previgente Accordo aziendale del 4 luglio 2007, si sviluppa su 5 giorni alla settimana dal lunedì al venerdì e su 2 turni giornalieri avvicendati di 8 ore ciascuno (8 ore × 5 giorni × 2 turni), per un totale di 10 turni settimanali.

Lo schema in parola realizza dunque un orario di lavoro settimanale pari a 40 ore, in piena conformità sia con l'art. 3 del D. Lgs. n. 66/2003 sia con l'art. 5, Sezione quarta, Titolo III, del vigente CCNL metalmeccanici, che appunto fissano il limite massimo delle prestazioni lavorative nel suddetto monte ore.

Quanto al trattamento economico dei lavoratori interessati da tale regime, viene confermata l'erogazione di una indennità pari a 5,00

euro lordi per ogni turno effettivamente lavorato (come previsto dal succitato Accordo del 2007) .

Nella seconda casistica, invece, anch'essa già regolamentata nel precedente Accordo integrativo del 2007 e poi confermata nel rinnovo contrattuale, l'orario di lavoro si articola sempre su 5 giorni alla settimana dal lunedì al venerdì, ma questa volta su 3 turni giornalieri avvicendati di 8 ore ciascuno ( $8 \text{ ore} \times 5 \text{ giorni} \times 3 \text{ turni}$ ), arrivando così a 15 turni settimanali complessivi, ferma restando la piena *compliance* con il limite legale e contrattuale delle 40 ore lavorabili a settimana.

Ai lavoratori coinvolti in questa turnazione spetta una indennità pari a 5,00 euro lordi per il primo ed il secondo turno effettivamente lavorati (come nella prima tipologia), mentre per il terzo turno svolto (di norma dalle 22.00 alle 06.00) è prevista la corresponsione di un'indennità il cui importo è stato elevato (con decorrenza dal 1° aprile 2013) da 7,00 euro lordi del previgente Contratto alle attuali 8,00 euro lordi (con un incremento quindi pari ad 1,00 euro).

## **2.2. Turni con schema “6×6×3”**

Una seconda tipologia di turnazione regolamentata dal vigente Accordo aziendale integrativo è quella del “6×6×3”.

Le prestazioni di lavoro sono sostanzialmente distribuite su sei giorni alla settimana avvicendati su tre turni giornalieri di 6 ore e 45 minuti ciascuno (ad eccezione della giornata del sabato), per un totale di 18 turni settimanali, secondo la seguente schedulazione predefinita:

| TURNO | DAL LUNEDÌ AL VENERDÌ  |                                                    | SABATO                 |
|-------|------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|
|       | Orario di lavoro       | Pause                                              | Orario di lavoro       |
| 1°    | dalle 05.45 alle 11.45 | dalle 11.45 alle 12.30                             | dalle 05.45 alle 12.00 |
| 2°    | dalle 11.45 alle 17.45 | dalle 11.00 alle 11.45                             | dalle 12.00 alle 18.15 |
| 3°    | dalle 17.45 alle 01.30 | dalle 20.15 alle 20.45<br>e dalle 01.30 alle 01.45 |                        |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland del 26 marzo 2013

In realtà, come si evince dalla tabella soprastante, la turnazione in esame si articola in tre turni giornalieri di cui soltanto i primi due distribuiti su sei giorni settimanali (dal lunedì al sabato), seppure con una diversa collocazione temporale nella giornata del sabato, mentre il terzo, considerata la sua natura più disagiata derivante dall'estensione del lavoro oltre le ore 24.00, su cinque giorni (dal lunedì al venerdì).

Più in dettaglio, nei primi due turni l'orario di lavoro giornaliero è così composto:

- ✓ 6 ore effettivamente lavorabili (collocate dalle 05.45 alle 11.45 nel primo turno e dalle 11.45 alle 17.45 nel secondo turno), cui si aggiungono 45 minuti di pausa retribuita collocati al termine della prestazione giornaliera, nell'intervallo dal lunedì al venerdì;
- ✓ 6,25 ore (6 ore + 15 minuti) effettivamente lavorabili (collocate rispettivamente dalle 05.45 alle 12.00 e dalle 12.00 alle 18.15) nella giornata del sabato.

Il terzo turno invece prevede, dal lunedì al venerdì, 7,25 ore (7 ore + 15 minuti) di lavoro giornaliero effettivo (collocate dalle 17.45 alle 20.15 e dalle 20.45 alle 01.30), alle quali si sommano 45 minuti di pausa retribuita, di cui 30 collocati in un intervallo temporale intermedio (dalle 20.15 alle 20.45) e 15 al termine di ogni periodo giornaliero (dalle 01.30 alle 01.45).

La differenza di 1 ora e 15 minuti giornalieri rispetto ai primi due turni ( $7,25 \text{ ore} - 6 \text{ ore} = 1,25 \text{ ore}$ ), per un totale di 6,25 ore settimanali ( $1,25 \text{ ore} \times 5 \text{ giorni}$ ), va a compensare il fatto che il sabato non è in questo caso giornata lavorativa, garantendo così in tutte e tre le turnazioni un orario di lavoro su base settimanale pari a 40 ore, di cui 36,25<sup>(2)</sup> effettivamente lavorabili e 3,75<sup>(3)</sup> di pausa retribuita, e ciò in piena conformità sia con l'art. 3 del D. Lgs. n. 66/2003 sia con l'art. 5, Sezione quarta, Titolo III, del vigente CCNL metalmeccanici, che appunto fissano il limite massimo delle prestazioni lavorative nel summenzionato monte ore.

La suddetta eccedenza di orario giornaliero consente, in pratica, al terzo turno di sviluppare in una settimana tante ore di lavoro quante sono quelle prodotte dai primi due turni, distribuite però su 5 giorni anziché su 6, salvaguardando in questo modo una certa armonizzazione di trattamento.

L'articolazione oraria in commento è stata, dunque, “costruita” secondo una modulazione tale da generare esattamente lo stesso numero di ore lavorabili a settimana e di pause retribuite che sviluppa un turno normale di otto ore su cinque giorni (“8×5”), il che spiega anche la ragione per cui non è stata contemplata alcuna pausa retribuita nella giornata del sabato.

Si rende a questo punto doverosa una breve digressione sulla natura dei periodi di pausa stessi, in relazione ai quali il Contratto integrativo di AgustaWestland prevede una regolamentazione di maggior favore rispetto a quanto stabilito sia dalla legge sia dallo stesso CCNL di settore.

Giova rammentare che l'art. 8, comma 1, del D. Lgs. n. 66/2003 attribuisce al lavoratore il cui orario di lavoro ecceda le 6 ore giornaliere il diritto di beneficiare di un intervallo per pausa, rimettendo però la disciplina della relativa modalità e durata alla contrattazione collettiva.

---

<sup>(2)</sup> 1° e 2° turno:  $6 \text{ (ore giornaliere)} \times 5 \text{ (giorni settimanali)} + 6,25 \text{ (ore giornaliere del sabato)}$ ; 3° turno:  $7,25 \text{ (ore giornaliere)} \times 5 \text{ (giorni settimanali)}$ .

<sup>(3)</sup>  $0,75 \text{ (ore giornaliere)} \times 5 \text{ (giorni alla settimana)}$ .

Anche il trattamento economico delle pause è argomento demandato precipuamente all'autonomia collettiva sia di categoria sia aziendale, come è facilmente intuibile dal tenore letterale della norma *de qua*, che, in assenza di previsioni collettive sul punto, esclude dalla nozione di "orario di lavoro", sancendone la non retribuibilità, quei periodi di cui all'articolo 5 del regio decreto 10 settembre 1923, n. 1955, e di cui all'articolo 4 del regio decreto 10 settembre 1923, n. 1956.

Segnatamente, secondo la normativa legale, non sono computabili come lavoro effettivo e dunque non sono retribuibili: "... le soste di lavoro di durata non inferiore a dieci minuti e complessivamente non superiori a due ore, comprese tra l'inizio e la fine di ogni periodo della giornata di lavoro, durante le quali non sia richiesta alcuna prestazione all'operaio o all'impiegato. Tuttavia saranno considerate nel computo del lavoro effettivo quelle soste, anche se di durata superiore a 15 minuti, che sono concesse all'operaio nei lavori molto faticosi allo scopo di rimetterlo in condizioni fisiche di riprendere il lavoro".

L'articolo 8 del D.Lgs. n. 66/2003 fa però salva, come si è appunto pocanzi anticipato, la facoltà delle parti sociali di disporre diversamente. In questo spazio di intervento lasciato dalla legge all'autonomia collettiva si inserisce anzitutto il summenzionato articolo 5, Sezione Quarta, Titolo III, del CCNL metalmeccanici, che, in un'ottica ampiamente migliorativa, riconosce a tutti i lavoratori addetti a turni avvicendati il diritto di godere di una pausa retribuita di mezz'ora per la refezione durante le ore di presenza in azienda, il che significa che la pausa stessa viene computata dalla contrattazione di settore all'interno del normale orario di lavoro ai fini della verifica dei limiti legali e contrattuali di durata.

Con il nuovo Contratto aziendale di AgustaWestland, le Parti hanno sostanzialmente recepito condizioni esistenti da sempre in azienda di ulteriore maggior favore per il prestatore, ricomprendendo all'interno dell'orario di lavoro pause retribuite di 45 minuti anziché di

30 minuti, e abbassando di fatto le ore giornaliere effettivamente lavorabili nel caso concreto da 8 a 7,25.

Premesso quanto fin qui detto, al fine di garantire la necessaria ed adeguata rotazione del personale richiesta dalla stessa contrattazione nazionale di categoria (precisamente dal già più volte citato art. 5) per evitare che una parte abbia a prestare la sua opera esclusivamente in ore notturne, la struttura oraria sopra descritta è stata organizzata secondo i seguenti profili di avvicendamento settimanale nei turni:

| <b>Profilo</b> | <b>Settimana 1</b> | <b>Settimana 2</b> | <b>Settimana 3</b> |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>A</b>       | 3° turno           | 2° turno           | 1° turno           |
| <b>B</b>       | 2° turno           | 1° turno           | 3° turno           |
| <b>C</b>       | 1° turno           | 3° turno           | 2° turno           |

L'articolazione del "6×6" fu introdotta per la prima volta, in via sperimentale, con Accordo del 13 marzo 1997 siglato tra azienda (allora denominata Agusta) e RSU dell'Unità di Vergiate, per far fronte all'esigenza di garantire il rigoroso rispetto degli impegni di consegna assunti nei confronti dei clienti, condizione questa resasi indispensabile a seguito della costituzione presso lo stabilimento in parola del Centro di Eccellenza Montaggi Finali, che aveva conferito allo stabilimento stesso un ruolo trainante quale centro di integrazione operativa finale degli elicotteri.

Con successivi accordi sindacali locali il "6×6" è stato dapprima ripristinato per i periodi strettamente necessari in relazione alle esigenze produttive/organizzative di volta in volta determinatesi nei vari reparti, ed in seguito rivisitato, in via temporanea, con riferimento alla collocazione dell'orario di lavoro giornaliero<sup>(4)</sup>.

---

<sup>(4)</sup> La rivisitazione del "6×6" è avvenuta con Accordo del 16 dicembre 2008. Originariamente i tre turni giornalieri erano stati, infatti, concordati dalle Parti secondo la seguente distribuzione temporale: a) 06.00-12.00; 12.00-18.00; 18.00-24.00 dal lunedì al venerdì; b) 06.00-12.15; 12.15-18.30 nella giornata del sabato.



A fronte degli esiti ampiamente positivi della fase di sperimentazione, le Parti<sup>(5)</sup> hanno ritenuto di confermare, a titolo definitivo, l'applicazione della specifica turnazione in esame (secondo la nuova schedulazione oraria) in tutto il sito di Vergiate (ad esclusione di alcune aree), per poi recepirne i contenuti nel nuovo Accordo integrativo aziendale del 2013 al fine di estenderne l'operatività in qualunque altro plant, con i necessari adattamenti economici.

In modo particolare, riguardo a quest'ultimo punto, in sede di rinnovo dell'integrativo sono stati da un lato rivalutati gli importi delle relative indennità di turno e dei premi già esistenti legati alla presenza, e dall'altro istituiti nuovi elementi economici premianti, giungendo così a quella soluzione di compromesso tra la parte datoriale e quella sindacale di cui si è già detto *in incipit* del presente paragrafo.

I lavoratori interessati a tali regimi orari hanno anzitutto diritto a percepire le succitate indennità il cui importo varia in base al turno svolto: 8,50 euro lordi per ogni primo e secondo turno effettivamente lavorati (1,00 euro in più rispetto al precedente Accordo aziendale del 2007) e 14,00 euro lordi per ogni terzo turno effettivamente prestato.

Accanto ai suddetti importi, viene altresì corrisposta ai dipendenti che effettuano i turni previsti nella giornata di sabato, tenuto conto dei particolari disagi che agli stessi possono derivare, una indennità lorda di 6,00 euro per ogni turno svolto in tale giornata.

In aggiunta a quanto sopra, la contrattazione aziendale di AgustaWestland ha nel tempo istituito e consolidato ulteriori forme di erogazioni *una tantum*, precipuamente volte a garantire la presenza dei lavoratori. Segnatamente, a fronte dell'effettiva prestazione nel terzo turno in misura almeno pari al 90% della relativa schedulazione prevista su base bimestrale, al netto di festività e chiusure collettive, l'azienda riconosce una sorta di "premio presenza"<sup>(6)</sup> del valore

---

<sup>(5)</sup> Con Accordo sindacale dell'8 aprile 2009.

<sup>(6)</sup> Originariamente introdotto con Accordo sindacale locale nel 2008, in occasione della rivisitazione della struttura oraria del "6×6" del sito di Vergiate, e successivamente confermato nel vigente Contratto integrativo aziendale per qualunque altro stabilimento che decida di applicare tale turnazione.

procapite (comprensivo dell'incidenza su tutti gli istituti retributivi legali e contrattuali) oggi pari a 160,00 euro, da erogarsi con la retribuzione del mese successivo al termine di ciascun bimestre. Traducendo ciò in termini operativi, assunto che in un bimestre, pari a circa 9 settimane (52 settimane all'anno/12 mesi  $\times$  2 mesi), sono mediamente calendarizzati 15 giorni lavorativi su terzo turno (circa 5 ogni tre settimane), il lavoratore, per non perdere il diritto al premio in parola, dovrà garantire la propria presenza per almeno il 90% delle suddette giornate, il che vuol dire, a contrario, che non potrà assentarsi nel turno notturno in misura superiore al 10% di 15 (= 1,5), e dunque per più di un giorno di lavoro notturno.

In fase di trattativa per il rinnovo del contratto aziendale, le Parti hanno poi concordato l'istituzione di un ulteriore "premio" *una tantum* di 40,00 euro, anch'esso omnicomprendente, da erogarsi al termine di ciascun bimestre di riferimento, a condizione che sia assicurato l'effettivo svolgimento della prestazione in misura almeno pari al 95% dell'intera schedulazione turni stabilita su base bimestrale, non computandosi però nel calcolo, oltre alle assenze per festività e chiusure collettive aziendali, anche quelle per ferie e permessi annui retribuiti (cd. PAR)<sup>(7)</sup>.

Premesso che in un bimestre riferito allo schema orario in oggetto vi sono circa 9 settimane lavorative, di cui 3 (corrispondenti al terzo turno) si sviluppano su 5 giorni mentre le restanti 6 (corrispondenti ai primi due turni) su 6 giorni, per un totale di 51 giorni di lavoro, la suddetta condizione deve interpretarsi nel senso che sono ammessi dalla contrattazione aziendale non più di 2 giorni di assenza in due mesi, vale a dire il 5% di 51 giorni (= 2,55), limite oltre il quale il lavoratore interessato perde ogni diritto a percepire il premio di 40,00 euro. È qui evidente come quest'ultimo bonus economico risponda alla finalità di rafforzare ulteriormente il possibile effetto deflattivo

---

(7) In merito alle logiche gestionali che hanno condotto le Parti ad escludere le assenze per ferie e PAR dal computo ai fini della verifica del rispetto della soglia minima di presenza richiesta dalle norme contrattuali per accedere al bonus economico si rinvia alle considerazioni espresse nel paragrafo 5.3.

dell'assenteismo e garantire un certo livello di presenza su tutti e tre i turni giornalieri (e non soltanto su quello notturno), in quanto la previsione di un unico premio legato unicamente alla effettiva prestazione svolta nel terzo turno avrebbe potuto di fatto incentivare i dipendenti ad astenersi dal servizio, per recuperare le proprie energie psico-fisiche usurate dalle turnazioni, in quei periodi neutri ai fini della maturazione del premio stesso, e dunque nei turni di mattino e pomeriggio, snaturando in tal modo la *ratio* per cui l'istituto premiante è stato contrattato.

Il trattamento economico complessivo del lavoratore interessato allo schema del "6×6" può essere così riepilogato:

| <b>TRATTAMENTO ECONOMICO AZIENDALE<br/>TURNAZIONE "6×6×3"</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1° turno</b>                                               | 8,50 euro/gg. lordi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2° turno</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>3° turno</b>                                               | 14 euro/gg. lordi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Sabato</b>                                                 | 6 euro/gg. lordi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Una Tantum<br/>presenza</b>                                | <p>160 euro lordi a bimestre, a fronte dell'effettiva prestazione in misura almeno pari al 90% della schedulazione del terzo turno prevista su base bimestrale;</p> <p>40 euro lordi a bimestre, a fronte dell'effettiva prestazione in misura almeno pari al 95% dell'intera schedulazione di turni prevista su base bimestrale.</p> |

### 2.3. Turni a ciclo continuo: a) schema “8×7×2” (H16)

La terza macro tipologia di turnazione riguarda gli schemi a ciclo continuo, all'interno dei quali è possibile distinguere differenti formule.

Una prima modulazione vede le prestazioni di lavoro distribuite su sette giorni settimanali dal lunedì alla domenica in turni avvicendati su due periodi giornalieri di 8 ore ciascuno (8 ore × 7 giorni alla settimana × 2 turni al giorno), per un totale di 14 turni settimanali, collocati nelle seguenti fasce orarie: dalle 6.00 alle 14.00 (per il turno di mattina) e dalle 14.00 alle 22.00 (per il turno di pomeriggio), in entrambi i casi con pausa retribuita inclusa di 45 minuti.

Allo scopo di garantire il rispetto del limite legale delle 40 ore lavorative settimanali (v. *infra*), il sistema orario in esame, a cui le Parti si riferiscono convenzionalmente con la denominazione “H16” per indicare il numero di ore complessivamente lavorabili in un giorno (appunto 8 ore × 2 turni/gg.), prevede riposi individuali a scorrimento, cioè usufruiti in giorni di volta in volta diversi della settimana, ma comunque calendarizzati secondo determinati schemi per garantire la costanza delle presenze nel tempo.

L'Accordo integrativo aziendale propone, a titolo esemplificativo, la seguente schedulazione turni, organizzata su 3 squadre di lavoratori che si alternano tra loro nell'arco di un ciclo trisettimanale.

| H16    |     |     |     |     |     |     |     |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|        | Lun | Mar | Mer | Gio | Ven | Sab | Dom |
| Team 1 | R   | M   | M   | M   | M   | R   | R   |
| Team 2 | P   | P   | P   | R   | R   | M   | M   |
| Team 3 | M   | M   | R   | P   | P   | P   | P   |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland del 26 marzo 2013

Dove:

M = turno di malattia (dalle 6.00 alle 14.00 con pausa retribuita di 45 minuti)

P = turno di pomeriggio (dalle 14.00 alle 22.00 con pausa retribuita di 45 minuti)

R = giorno di riposo

In pratica, sviluppando il suddetto schema sulle tre settimane di riferimento si ottiene la griglia di seguito riportata, che consente di meglio comprendere il meccanismo di rotazione delle squadre di lavoro: in linea di massima ogni giorno lavorano due team, mentre il terzo è a riposo.

| H16 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| L   | M | M | G | V | S | D | L | M | M | G | V | S | D | L | M | M | G | V | S | D | L | M | M | G | V | S | D |
| T.1 | R | M | M | M | M | R | R | P | P | P | R | R | M | M | M | M | R | P | P | P | P |   |   |   |   |   |   |
| T.2 | P | P | P | R | R | M | M | M | M | R | P | P | P | P | R | M | M | M | M | R | R |   |   |   |   |   |   |
| T.3 | M | M | R | P | P | P | P | R | M | M | M | M | R | R | P | P | P | R | R | M | M |   |   |   |   |   |   |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

Lo schema di turnazione "H16" sopra proposto adotta un regime multiperiodale, in quanto l'orario normale di lavoro (pari a 40 ore settimanali) viene calcolato come media nell'arco temporale delle predette tre settimane a norma dell'art. 3 del D. Lgs. n. 66/2003, che consente appunto di riferire il limite settimanale delle 40 ore lavorative alla durata media delle prestazioni rese in un periodo più ampio della settimana e comunque non superiore a 12 mesi.

Immaginando, infatti, di inserire nelle caselle indicate dalle lettere M (turno di mattina) e P (turno pomeridiano) il numero 8 quale

ore di lavoro giornaliere (con la doverosa precisazione che nelle stesse sono computati anche i 45 minuti di pausa retribuita come condizione migliorativa per i lavoratori rispetto alla disciplina legale e collettiva, v. *supra*), è facilmente verificabile come l'orario lavorativo (considerando tale anche le pause retribuite per le stesse ragioni già sopra esposte) nelle tre settimane risulti rispettivamente pari a:

- 32 ore (nella I settimana), 40 ore (nella II settimana) e 48 ore (nella III settimana), per il team 1;
- 40 ore (nella I settimana), 48 ore (nella II settimana) e 32 ore (nella III settimana), per il team 2;
- 48 ore (nella I settimana), 32 ore (nella II settimana) e 40 ore (nella III settimana) per il team 3;

il che si traduce in una media settimanale di 40 ore lavorative (in pratica la settimana ridotta di 32 ore compensa la settimana di 48 ore) e di due giorni di riposo a scorrimento (le settimane con tre giorni di riposo compensano quelle con un solo giorno di riposo) per ogni squadra di lavoro.

La schedulazione in esame garantisce, dunque, la piena *compliance* con quanto stabilito dall'art. 5, Sezione Quarta, Titolo III del CCNL metalmeccanici, che, in materia di orario plurisettimanale, dopo aver confermato il tetto legale delle 40 ore lavorate a settimana, permette di verificare il rispetto dello stesso come media in un periodo di riferimento non superiore a 12 mesi, nel limite di 64 ore annue e con un massimo di orario settimanale di 48 ore ed un minimo di 32 ore.

Ovviamente, resta inteso che le ore prestate nella singola settimana oltre l'orario normale contrattuale (cioè oltre le 40 ore) devono comunque essere retribuite con una maggiorazione nella misura omnicomprensiva del 15% se rese dal lunedì al venerdì e del 25% se invece prestate al sabato, e ciò sempre in forza del succitato articolato della disciplina nazionale di categoria.

Come già pocanzi anticipato, la struttura oraria qui descritta deve considerarsi a mero titolo esemplificativo, riconoscendo espressamente le Parti, nel testo dell'Accordo integrativo, la possibilità di impiego di un numero di squadre variabile con una diversa

distribuzione della rotazione anche tramite orari di lavoro multiperiodale.

#### **2.4. (Segue) Turni a ciclo continuo: b) schema “8×7×3” (H24)**

Sempre nell'ambito della terza macro tipologia di turnazione, relativa agli schemi a ciclo continuo, rientra la formula oraria dell'“8×7×3”.

In questo caso le prestazioni di lavoro sono sostanzialmente distribuite su sette giorni settimanali dal lunedì alla domenica, con due giorni di riposo a scorrimento, in regime di tre turni giornalieri di 8 ore ciascuno (8 ore × 7 giorni alla settimana × 3 turni al giorno), per un totale di 21 turni settimanali, collocati nelle seguente fasce orarie: dalle 6.00 alle 14.00 (per il turno di mattina), dalle 14.00 alle 22.00 (per il turno di pomeriggio), in entrambi i casi con pausa retribuita di 45 minuti compresa, e dalle 22.00 alle 6.00 (per il terzo turno) con pausa retribuita di 15 minuti e corresponsione di 30 minuti di retribuzione in aggiunta a quella normalmente spettante (maggiorati con la percentuale relativa al lavoro notturno applicabile).

A questa fattispecie di turnazione le Parti si riferiscono convenzionalmente con la denominazione “H24”, che sta appunto ad indicare il numero di ore lavorabili al giorno (8 ore × 2 turni/gg.).

Il nuovo Accordo aziendale propone in allegato, a titolo meramente esemplificativo, tre differenti schedulazioni “H24” (sotto riportate) che in realtà riproducono, parimenti allo schema “H16” analizzato nel paragrafo precedente, regimi orari già in passato sperimentati dall'azienda per far fronte ad una congiunturale ed eccezionale esigenza produttiva.

Il ciclo continuo, sia nella formula “H16” (v. *supra*) sia in quella “H24”, è stato infatti introdotto per la prima volta nell'organizzazione del lavoro di AgustaWestland, a titolo sperimentale, nel 2011, presso lo stabilimento di Anagni (Centro di Eccellenza Materiali Compositi), quando una drastica riduzione pari a

600 fh (*flight hours*) della “vita media” delle pale destinate al rotore di coda dell’elicottero “AW 139”, disposta prudenzialmente per una maggiore sicurezza del velivolo, rese necessario individuare azioni immediate ed efficaci finalizzate ad incrementare sensibilmente il rateo di produzione mensile delle suddette pale (da 80 a 400 al mese).

La sua istituzione è stata preceduta dall’acquisizione di organico supplementare per poter sostenere la piena saturazione degli impianti e dalla stipula di uno specifico accordo con la RSU di sito<sup>(8)</sup>.

Con successivi accordi sindacali periferici, è stata poi introdotta<sup>(9)</sup> una modalità di turnazione aggiuntiva (vedi *infra*, “H24” di tipo B) rispetto a quelle già esistenti (vedi *infra*, “H24” di tipo A e C), e prorogata<sup>(10)</sup> la validità della sperimentazione per ulteriori mesi, rivisitando nel contempo, in senso più favorevole per il lavoratore interessato, il trattamento economico allo stesso riconosciuto, come sarà poi recepito dal nuovo Accordo integrativo aziendale del 2013.

---

<sup>(8)</sup> Accordo risalente al 31 agosto 2011.

<sup>(9)</sup> Accordo tra AgustaWestland e RSU di Anagni del 23 settembre 2011.

<sup>(10)</sup> Accordi tra AgustaWestland e RSU di Anagni del 9 novembre 2011 e del 9 luglio 2012.



### ESEMPIO 1

#### H24 – tipo A

| Lun | Mar | Mer | Gio | Ven | Sab | Dom |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

|        |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|
| Team 1 | R | N | N | N | N | R | M |
| Team 2 | M | M | M | P | P | R | R |
| Team 3 | N | N | N | N | R | N | R |
| Team 4 | P | R | M | M | M | M | R |
| Team 5 | N | N | R | R | P | P | P |
| Team 6 | P | P | R | R | N | N | N |
| Team 7 | R | M | R | M | M | M | M |
| Team 8 | M | R | P | P | R | P | P |
| Team 9 | R | P | P | R | N | N | N |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland del 26 marzo 2013

### ESEMPIO 2

#### H24 – tipo B

| Lun | Mar | Mer | Gio | Ven | Sab | Dom |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

|        |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|
| Team 1 | P | P | P | P | R | R | M |
| Team 2 | M | M | M | R | N | N | N |
| Team 3 | N | R | R | M | M | M | R |
| Team 4 | N | N | N | N | R | R | P |
| Team 5 | P | P | P | R | M | M | M |
| Team 6 | R | N | N | N | N | R | R |
| Team 7 | M | M | M | R | N | N | N |
| Team 8 | N | R | R | M | P | P | P |
| Team 9 | R | N | R | P | P | P | R |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland del 26 marzo 2013

ESEMPIO 3

|                     |
|---------------------|
| <b>H24 – tipo C</b> |
|---------------------|

| Lun | Mar | Mer | Gio | Ven | Sab | Dom |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

|        |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|
| Team 1 | P | P | P | P | R | R | N |
| Team 2 | N | N | N | R | R | M | M |
| Team 3 | M | M | R | R | P | P | P |
| Team 4 | P | R | R | N | N | N | N |
| Team 5 | R | R | M | M | M | M | R |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland del 26 marzo 2013

Dove:

M = turno di malattia (dalle 6.00 alle 14.00, con pausa retribuita di 45 minuti)

P = turno di pomeriggio (dalle 14.00 alle 22.00, con pausa retribuita di 45 minuti)

N = turno notturno (dalle 22.00 alle 6.00, con pausa retribuita di 15 minuti e corresponsione di 30 minuti di retribuzione in aggiunta a quella ordinariamente spettante, con la maggiorazione del lavoro notturno)

R = giorno di riposo

Prima di entrare nel merito delle turnazioni “H24”, si ritiene opportuno richiamare nuovamente l’attenzione sui periodi di pausa sopra enucleati per tornare ad evidenziare come a tal riguardo la contrattazione aziendale di AgustaWestland, riconoscendo il diritto dei lavoratori a beneficiare di 45 minuti di sosta retribuita e computando detta sosta come “orario di lavoro” ai fini del superamento dei limiti di durata delle prestazioni lavorative rese (con l’effetto di ridurre da 8 a 7,25 il monte ore lavorabile giornaliero per addetto), risulti sensibilmente più favorevole ai lavoratori medesimi rispetto alle

previsioni dettate sia dall'art. 8 del D. Lgs. n. 66/2003 sia dall'articolo 5, Sezione Quarta, Titolo III, del vigente CCNL metalmeccanici (che prevede, invece, 30 minuti di pausa retribuita nel caso di turni avvicendati, v. *supra*).

#### 2.4.1. Turni "H24" per 40 ore medie settimanali

Gli schemi "H24" di tipo A e B illustrati a titolo esemplificativo nel paragrafo precedente prevedono entrambi una rotazione di nove squadre di lavoratori nell'arco di nove settimane, che può visivamente rappresentarsi come segue:

| H24- TIPO A |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|             | settimana 1 |   |   |   | settimana 2 |   |   |   | settimana 3 |   |   |   | settimana 4 |   |   |   | settimana 5 |   |   |   | settimana 6 |   |   |   | settimana 7 |   |   |   | settimana 8 |   |   |   | settimana 9 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|             | L           | M | G | V | S           | D | L | M | G           | V | S | D | L           | M | G | V | S           | D | L | M | G           | V | S | D | L           | M | G | V | S           | D | L | M | G           | V | S | D |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Team 1      | R           | N | N | N | N           | R | N | M | M           | M | P | P | R           | N | N | N | N           | R | N | P | R           | M | M | M | R           | N | N | R | P           | P | P | P | R           | N | N | N | R | N |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Team 2      | M           | M | M | P | P           | R | N | N | N           | N | R | N | P           | R | M | M | M           | R | N | N | R           | P | P | P | P           | R | N | N | R           | M | M | M | M           | R | P | P | P | P | R | N |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Team 3      | N           | N | N | N | R           | N | P | R | M           | M | M | R | N           | N | R | P | P           | P | P | R | N           | N | N | R | M           | M | M | M | R           | P | P | P | P           | P | P | N | N | N | R | N |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Team 4      | P           | R | M | M | M           | R | N | N | R           | P | P | P | P           | P | R | N | N           | N | R | M | M           | M | M | R | P           | P | P | P | P           | P | P | P | P           | N | N | N | R | N | M | M | M | P | P | R | N | N | N | N | R | N |   |   |   |
| Team 5      | N           | N | R | P | P           | P | P | R | N           | N | N | R | M           | M | M | M | M           | R | P | P | P           | P | P | R | N           | N | N | N | R           | N | M | M | M           | P | P | R | N | N | N | N | R | N | P | P | M | M | M | R |   |   |   |   |   |
| Team 6      | P           | P | R | N | N           | N | R | M | M           | M | M | R | P           | P | P | P | P           | R | N | N | N           | N | R | N | N           | N | N | R | M           | M | M | P | P           | R | R | N | N | N | R | N | P | R | M | M | M | R | N | N | R | P | P | P |   |
| Team 7      | R           | M | M | M | M           | R | P | P | P           | P | P | R | P           | P | R | N | N           | N | N | R | M           | M | M | P | P           | R | N | N | N           | N | R | N | P           | M | M | M | R | N | N | R | P | P | P | P | P | R | N | N | N |   |   |   |   |
| Team 8      | M           | R | P | P | P           | P | P | R | N           | N | N | R | N           | N | N | N | R           | N | M | M | M           | P | P | R | R           | N | N | N | R           | N | P | R | M           | M | M | R | N | N | R | P | P | P | P | P | R | N | N | N | R | M | M | M | R |
| Team 9      | R           | P | P | R | N           | N | N | R | N           | N | N | R | N           | M | M | M | P           | P | R | N | N           | N | N | R | N           | P | M | M | M           | M | R | N | N           | R | P | P | P | P | P | R | N | N | R | M | M | M | M | R | P | P | P | P |   |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

L'ORARIO DI LAVORO: STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ COME LEVA PER LA  
PRODUTTIVITÀ E LA COMPETITIVITÀ

| H24- TIPO B |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |
|-------------|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|
|             | settimana 1 |   |   |   | settimana 2 |   |   |   | settimana 3 |   |   |   | settimana 4 |   |   |   | settimana 5 |   |   |   | settimana 6 |   |   |   |
|             | L           | M | G | V | S           | D | L | M | G           | V | S | D | L           | M | G | V | S           | D | L | M | G           | V | S | D |
| Team 1      | P           | P | P | P | R           | R | M | M | M           | M | R | N | N           | N | N | R | M           | M | M | R | N           | N | N | N |
| Team 2      | M           | M | M | N | N           | N | R | R | M           | M | M | R | N           | N | N | R | P           | P | P | R | M           | M | M | R |
| Team 3      | N           | R | R | M | M           | M | R | N | N           | N | R | P | P           | P | R | M | M           | M | R | N | N           | N | R | P |
| Team 4      | N           | N | N | R | P           | P | P | R | M           | M | M | R | N           | N | N | R | P           | P | P | R | M           | M | M | R |
| Team 5      | P           | P | P | R | M           | M | M | R | N           | N | N | R | P           | P | P | R | M           | M | M | R | N           | N | N | R |
| Team 6      | R           | N | N | N | R           | M | M | M | R           | N | N | N | R           | P | P | P | R           | M | M | M | R           | N | N | N |
| Team 7      | M           | M | M | N | N           | N | R | M | P           | P | P | R | N           | R | P | P | P           | R | M | M | M           | R | N | N |
| Team 8      | N           | R | M | P | P           | P | R | N | R           | P | P | P | R           | M | M | M | R           | N | N | N | R           | P | P | P |
| Team 9      | R           | N | P | P | P           | R | P | P | P           | R | M | M | M           | R | N | N | N           | R | P | P | P           | R | M | M |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

Assunto che ogni casella contrassegnata dalle lettere M, P, N configura un turno giornaliero di 8 ore, è evidente come la schedulazione turni "H24" di tipo A sviluppi rigorosamente, per ogni settimana di calendario e per ogni team, un orario di lavoro pari a 40 ore settimanali articolato su cinque giorni di lavoro e su due di riposo a scorrimento, non sempre continuativi.

Prendendo, ad esempio, a riferimento la schedulazione turni del primo team, tenuto conto che ogni turno giornaliero (M, P, N) è pari a 8 ore, si ottiene la seguente modulazione oraria:

L'ORARIO DI LAVORO: STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ COME LEVA PER LA  
PRODUTTIVITÀ E LA COMPETITIVITÀ

**H24 – tipo A**

| <b>TEAM 1</b> | <b>L</b> | <b>M</b> | <b>M</b> | <b>G</b> | <b>V</b> | <b>S</b> | <b>D</b> | <b>TOT. ORE<br/>DI LAVORO</b> |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------------------|
|               |          |          |          |          |          |          |          |                               |
| Settimana 1   | R        | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | R        | M<br>8h  | 40 h                          |
| Settimana 2   | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | R        | 40 h                          |
| Settimana 3   | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | R        | N<br>8h  | R        | 40 h                          |
| Settimana 4   | P<br>8h  | R        | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | R        | 40 h                          |
| Settimana 5   | N<br>8h  | N<br>8h  | R        | R        | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | 40 h                          |
| Settimana 6   | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | R        | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | 40 h                          |
| Settimana 7   | R        | M<br>8h  | R        | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | 40 h                          |
| Settimana 8   | M<br>8h  | R        | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | P<br>8h  | P<br>8h  | 40 h                          |
| Settimana 9   | R        | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | 40 h                          |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

Al contrario, nella matrice di turnazione “H24” di tipo B, l'orario settimanale di 40 ore (con due giorni di riposo a scorrimento) viene garantito secondo il criterio della cd. flessibilità multiperiodale, computandolo come media in un arco temporale di 9 settimane nei limiti minimi e massimi rispettivamente di 32 e 48 ore settimanali, coerentemente con il combinato disposto di cui all'art. 3 del D. Lgs. n. 66/2003 e all'art. 5, Sezione Quarta, Titolo III del CCNL metalmeccanici.

**H24 – tipo B**

| <b>TEAM 1</b>              | <b>L</b> | <b>M</b> | <b>M</b> | <b>G</b> | <b>V</b> | <b>S</b> | <b>D</b> | <b>TOT. ORE<br/>DI LAVORO</b>      |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------------------|
|                            |          |          |          |          |          |          |          |                                    |
| Settimana 1                | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | R        | M<br>8h  | 40 h                               |
| Settimana 2                | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | R        | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | 48 h                               |
| Settimana 3                | N<br>8h  | R        | R        | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | R        | 32 h                               |
| Settimana 4                | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | R        | R        | P<br>8h  | 40 h                               |
| Settimana 5                | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | 48 h                               |
| Settimana 6                | R        | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | R        | R        | 32 h                               |
| Settimana 7                | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | R        | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | 48 h                               |
| Settimana 8                | N<br>8h  | R        | R        | M<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | 40 h                               |
| Settimana 9                | R        | N<br>8h  | R        | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | 32 h                               |
| <b>MEDIA SETTIMANALE =</b> |          |          |          |          |          |          |          | <b>360 h / 9 sett. =<br/>40 h.</b> |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

Trattandosi di fatto di turnazioni a ciclo continuo, si rende ancor più necessario prestare la massima attenzione alla distribuzione delle ore di riposo giornaliero e settimanale.

Per una corretta verifica della piena conformità dei regimi orari basati su turni alle norme legali in materia di riposo, occorre non limitarsi al mero computo dei giorni indicati nella relativa schedulazione come “riposo” (R), giacché la loro configurazione come tali spesso risponde anche, ed inevitabilmente, a logiche gestionali<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Ad esempio, nei giorni di riposo preceduti da un turno notturno è vero che il periodo di riposo effettivo è pari a 18 ore, e non a 24 ore, smontando il lavoratore alle

Ciò che, infatti, giuridicamente rileva per poter considerare una determinata schedulazione turni aderente alle previsioni legali è la presenza congiunta dei seguenti periodi di riposo:

- minimo 11 ore consecutive ogni arco temporale di 24 ore, da intendersi non necessariamente come giorno di calendario (art. 7 del D.Lgs. n. 66/2003);
- almeno 24 ore consecutive ogni arco temporale di 7 giorni, non per forza coincidente con la settimana di calendario, da cumulare con il riposo giornaliero di cui al punto precedente (minimo 11 ore), per un totale di almeno 35 ore consecutive di interruzione dell'attività lavorativa da calcolare come media in un qualsiasi intervallo temporale non superiore a 14 giorni (art. 9 del D. Lgs. n. 66/2003).

È pertanto possibile organizzare turni di lavoro che regolamentano prestazioni lavorative anche per più di 6 giorni continuativi purché nell'ambito dei suddetti 14 giorni di calendario vi siano, appunto, due periodi di riposo ininterrotto di almeno 35 ore ciascuno tra la fine del servizio di un turno e l'inizio del successivo, condizione questa che risulta pienamente soddisfatta nelle articolazioni orarie in questa sede riproposte a titolo esemplificativo.

Per dovere di completezza, giova altresì rammentare che il principio generale di coincidenza del riposo settimanale con la domenica (sancito dal summenzionato art. 9 del D.Lgs. n. 66/2003) non rappresenta, invece, una condizione di legittimità dei modelli organizzativi di turnazione, in quanto per il personale assegnato a detti modelli il legislatore riconosce, al fine di assicurare una certa continuità produttiva, la possibilità di fissare il riposo di 24 ore consecutive in un giorno diverso dalla domenica e di attuarlo mediante turni (art. 9, comma 3, del D.Lgs. n. 66/2003).

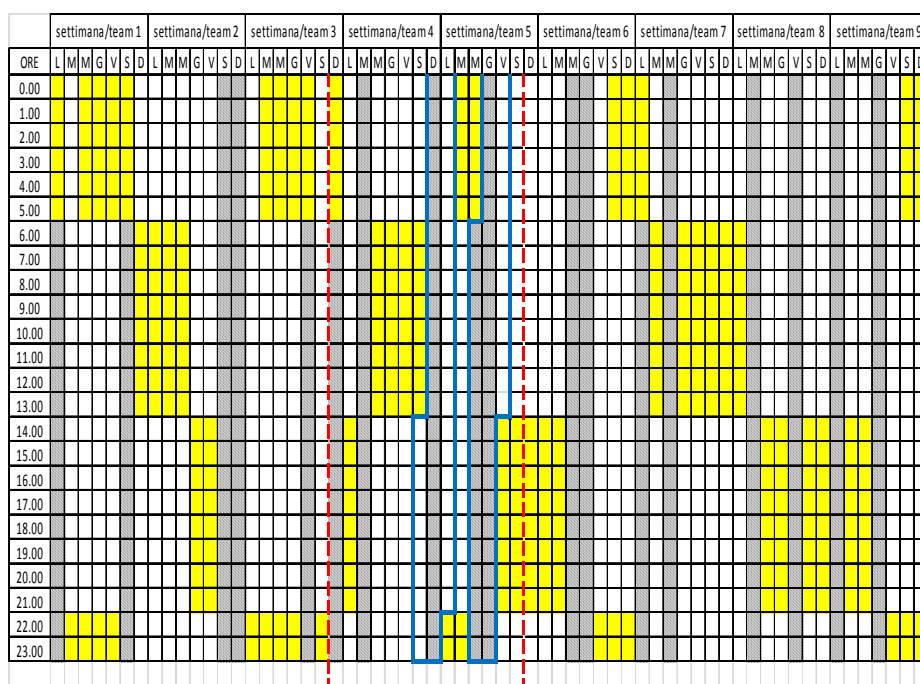
---

6.00, tuttavia, dal punto di vista operativo, tali giorni non potevano che essere contrassegnati come "R" in quanto in corrispondenza degli stessi non inizia alcun nuovo turno di lavoro.

Una rappresentazione grafica delle turnazioni in oggetto potrebbe forse aiutare a meglio comprendere i ragionamenti che devono necessariamente essere condotti per accertare e garantire la tenuta delle stesse sul piano propriamente tecnico-giuridico.

A titolo esemplificativo, vengono qui di seguito riprodotte visivamente le schedulazioni "H24" di tipo A e di tipo B (vedi sopra), dove le ore lavorabili sono rappresentate dalle caselle gialle, mentre le ore di riposo dalle caselle bianche nonché da quelle con matrice rigata/grigia, che corrispondono ai giorni espressamente contrassegnati nelle schedulazioni medesime come "riposo" (R).

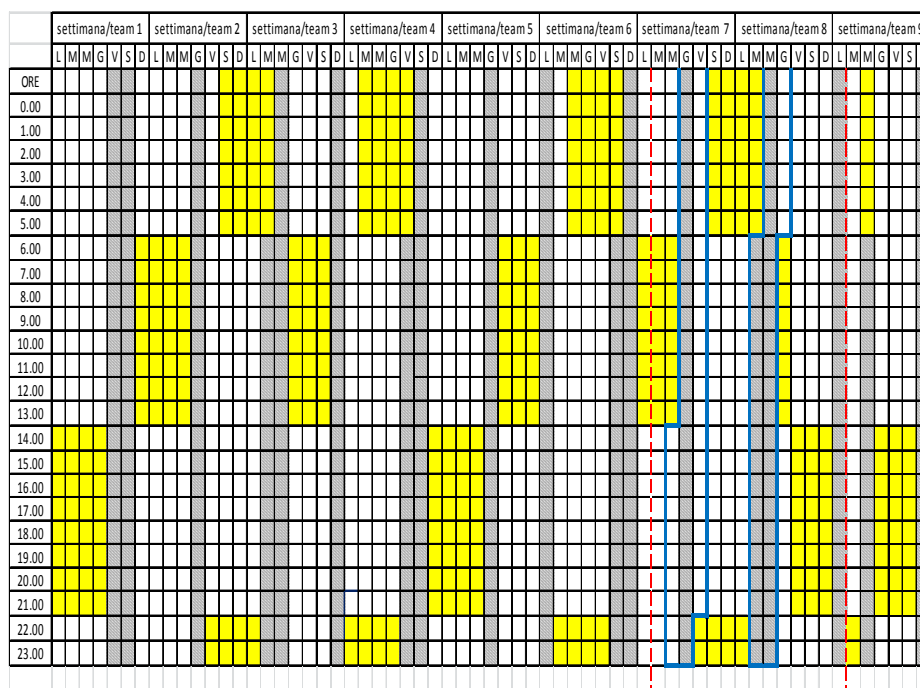
*Figura 1 (sviluppo dell'“H24” di tipo A)*



Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013



*Figura 2 (sviluppo dell'“H24” di tipo B)*



Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

Osservando le tabelle soprastanti, si può facilmente rilevare come tra la fine di ogni turno e l'inizio di quello successivo intercorra un lasso temporale di interruzione dell'attività lavorativa di almeno 11 ore (basti computare le caselle bianche esistenti tra un blocco giallo e l'altro, tenendo conto che ciascuna di esse rappresenta 1 ora di riposo), il che consente di rispettare la condizione di legge di cui all'art. 7 del D. Lgs. n. 66/2003, secondo cui il lavoratore ha diritto ad un riposo giornaliero pari al succitato monte ore ogni 24 ore, calcolate dall'inizio della prestazione lavorativa.

Selezionando, poi, un qualsiasi periodo di 14 giorni, non necessariamente coincidente con due settimane di calendario, è possibile altresì riscontrare la sussistenza di almeno due intervalli di

riposo continuativo di minimo 35 ore, come ad esempio mostrano le aree selezionate nelle figure in esame con la linea tratteggiata in rosso (che appunto rappresentano un arco temporale di 14 giorni) all'interno delle quali sono individuabili (si vedano le linee blu) due periodi di interruzione dell'attività lavorativa notevolmente più estesi rispetto alle previsioni di legge (basti computare le caselle bianche e quelle con matrice rigata/grigia presenti nei due blocchi contornati di blu).

La stessa verifica può essere condotta, con esito positivo, partendo (quale *dies a quo*) dall'ultimo giorno di riposo settimanale fruito dal lavoratore (o meglio dall'ultimo periodo di interruzione lavorativa di almeno 35 ore consecutive) e procedendo a ritroso al fine di accertare se, nei 13 giorni precedenti, il medesimo lavoratore abbia goduto almeno di un altro periodo di riposo settimanale, e così via per l'intero arco temporale oggetto di controllo.

Le articolazioni orarie in commento soddisfano, dunque, i requisiti di legge anche sotto il profilo del riposo settimanale, andando peraltro sensibilmente oltre a quanto sancito dall'art. 9 del D. Lgs. n. 66/2003 come condizione migliorativa per i lavoratori dalle stesse interessati.

#### **2.4.2. Turni “H24” al di sotto delle 40 ore medie settimanali**

Le medesime riflessioni e gli stessi ragionamenti pocanzi espressi valgono anche per il regime orario “H24” di tipo C (vedi *supra*, par. 2.4., esempio 3), organizzato su 5 squadre di lavoratori a rotazione nell'arco di 5 settimane, come illustra lo schema sottostante:

| H24 - TIPO C |             |   |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |   |
|--------------|-------------|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|
|              | settimana 1 |   |   |   |   |   |   | settimana 2 |   |   |   |   |   |   | settimana 3 |   |   |   |   |   |   | settimana 4 |   |   |   |   |   |   | settimana 5 |   |   |   |   |   |   |
|              | L           | M | M | G | V | S | D | L           | M | M | G | V | S | D | L           | M | M | G | V | S | D | L           | M | M | G | V | S | D | L           | M | M | G | V | S | D |
| Team 1       | P           | P | P | P | R | R | N | N           | N | N | R | R | M | M | M           | R | R | P | P | P | P | R           | R | N | N | N | N | R | R           | M | M | M | R |   |   |
| Team 2       | N           | N | N | R | R | M | M | M           | M | R | R | P | P | P | P           | R | R | N | N | N | N | R           | R | M | M | M | R | P | P           | P | P | R | R | N |   |
| Team 3       | M           | M | R | R | P | P | P | R           | R | N | N | N | N | N | R           | R | M | M | M | M | R | P           | P | P | P | R | R | N | N           | N | N | R | R | M | M |
| Team 4       | P           | R | R | N | N | N | N | R           | R | M | M | M | M | R | P           | P | P | P | R | R | N | N           | N | N | R | R | M | M | M           | M | R | R | P | P | P |
| Team 5       | R           | R | M | M | M | M | R | P           | P | P | P | R | R | N | N           | N | N | R | R | M | M | M           | M | R | R | P | P | P | P           | P | R | R | N | N | N |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

Seppure graficamente sia quella che configuri un tracciato maggiormente regolare ed uniforme, la turnazione in esame appare piuttosto anomala rispetto agli schemi “H24” fin qui esaminati.

L'anomalia deriva principalmente dal fatto che questa tipologia di turnistica sviluppa un orario di lavoro medio settimanale (computandosi nello stesso anche le pause retribuite) inferiore alle 40 ore. Riportando, infatti, in ogni casella dello schema in commento il relativo numero di ore giornaliere considerate di lavoro ordinario, dunque “8” in quelle contrassegnate dalle lettere “M” (turno di mattina), “P” (turno pomeridiano) ed “N” (turno di notte), e “0” laddove invece compare la lettera “R” (riposo), è chiaramente visibile che l'orario lavorativo sviluppato su base settimanale è pari a 40 ore, alternando 5 giorni di lavoro a 2 di riposo consecutivi a scorrimento, fatta eccezione per una settimana (ogni 5) dove, essendo previsto un giorno di riposo in più (3 anziché 2), le ore di lavoro sono soltanto 32. In pratica, il suddetto riposo aggiuntivo produce una riduzione di 8 ore lavorabili, che spalmate su un arco quinquesettimanale si traducono in 1,6 ore a settimana, con l'effetto dunque di abbassare la durata media settimanale delle prestazioni lavorative da 40 a 38,40 ore, come illustra visivamente la tabella sottostante.

**H24 – tipo C**

| <b>TEAM 1</b>              | <b>L</b> | <b>M</b> | <b>M</b> | <b>G</b> | <b>V</b> | <b>S</b> | <b>D</b> | <b>TOT. ORE<br/>DI LAVORO</b>       |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------------------------|
| Settimana 1                | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | R        | R        | N<br>8h  | 40 h                                |
| Settimana 2                | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | R        | R        | M<br>8h  | M<br>8h  | 40 h                                |
| Settimana 3                | M<br>8h  | M<br>8h  | R        | R        | P<br>8h  | P<br>8h  | P<br>8h  | 40 h                                |
| Settimana 4                | P<br>8h  | R        | R        | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | N<br>8h  | 40 h                                |
| Settimana 5                | R        | R        | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | M<br>8h  | R        | 32 h                                |
| <b>MEDIA SETTIMANALE =</b> |          |          |          |          |          |          |          | <b>192 h / 5 sett.=<br/>38,40 h</b> |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

Tenuto conto che anche i lavoratori addetti ai turni vengono retribuiti secondo i normali criteri di mensilizzazione di cui all'art. 3, Sezione Quarta, Titolo IV, del CCNL metalmeccanici, e dunque ogni mese vengono remunerate 173 ore<sup>(12)</sup>, corrispondenti mediamente a 40 ore settimanali, a prescindere dalle ore effettivamente lavorabili, la decisione di creare una turnazione che impieghi il personale interessato per meno di 40 ore a settimana potrebbe apparire irragionevole ed economicamente svantaggiosa per l'azienda, se non venissero qui evidenziati quegli aspetti più gestionali che hanno condotto alla decisione stessa.

Lo schema in esame consente, infatti, di soddisfare due esigenze differenti.

Da un lato, esso permette all'azienda di incrementare la sua capacità produttiva, e dunque la sua capacità di rispondere in maniera adeguata ad eventuali esigenze di produzione, anche con riferimento a

<sup>(12)</sup> Divisore orario convenzionale previsto dallo stesso art. 3, Sezione Quarta, Titolo IV, del CCNL metalmeccanici.

quei reparti ed aree dove le risorse umane impiegabili sono inferiori, entro certi limiti, rispetto a quelle normalmente richieste dai regimi orari a ciclo continuo. Basti solo pensare che quando fu introdotto per la prima volta presso lo stabilimento di Anagni, detto schema rappresentava una delle poche soluzioni organizzative applicabili in base ai lavoratori disponibili in alcuni reparti. Peraltro, proprio per far fronte ai carichi di lavoro prospettati dalla linea di produzione e consentire l'utilizzo del ciclo continuo, fu comunque necessaria una considerevole iniezione di manodopera tramite ricorso all'istituto della somministrazione, il che spiega il motivo per cui l'applicazione di un regime orario "8×8" è solitamente preferibile laddove vi sia un bacino più capiente ed un flusso più regolare di risorse.

Dall'altro lato, l'anomala configurazione dell'"H24" in oggetto va incontro alle istanze delle organizzazioni sindacali che, in fase di trattativa di rinnovo dell'accordo integrativo, avevano richiesto alla controparte aziendale un alleggerimento delle turnazioni a ciclo continuo, vista la loro particolare gravosità, attraverso l'istituzione di nuove articolazioni orarie che sviluppessero un numero di ore lavorabili inferiore a quello ordinario delle 40 ore settimanali e che dunque risultassero maggiormente compatibili con le politiche di *work-life balance*.

In questo stesso senso si colloca peraltro la "clausola"<sup>(13)</sup> inserita nel nuovo Accordo aziendale sempre nell'ambito della regolamentazione dei turni a ciclo continuo, con cui l'azienda si è resa disponibile ad introdurre, ove possibile e compatibilmente con le proprie esigenze tecnico-organizzative e produttive, nuove modalità di turnazione "H16" e "H24" che comportino una riduzione della durata media del lavoro ordinario settimanale fino a 37,5 ore, avvalendosi dunque della facoltà di prevedere un minore orario lavorativo attraverso la contrattazione collettiva, di cui al già citato art. 3 del D. Lgs. n. 66/2003.

---

<sup>(13)</sup> Si tratta di una clausola già presente nel predetto Accordo sindacale del 9 novembre 2011.

Tuttavia, ciò che qui più rileva è la successiva disposizione contrattuale di garanzia della parità di trattamento economico del personale turnista. In modo particolare, al fine di evitare che i lavoratori assegnati alle predette ed eventuali turnazioni “ridotte” finiscano per essere retribuiti nella stessa misura dei colleghi impegnati invece su cicli continui con uno sviluppo dell’orario medio settimanale superiore alle succitate 37,5 ore, con inevitabili effetti negativi sull’equità interna, le Parti hanno convenuto che a questi ultimi debba comunque essere liquidata, su base bimestrale, l’eccedenza prodotta (tenendo conto esclusivamente delle frazioni orarie superiori a 15 minuti), applicando sulla stessa una maggiorazione oraria omnicomprensiva pari al 20%. È qui evidente come la previsione *de qua* rappresenti una felice soluzione di compromesso per tutti i soggetti interessati: oltre, infatti, a porsi come strumento di salvaguardia di una gestione HR equa, essa ha comunque consentito al sindacato di ottenere la prospettiva di turnazioni a ciclo continuo meno gravose e all’azienda di poter attivare e gestire, con ampi margini di flessibilità operativa, qualunque tipo di turnazione oscillante tra le 37,5 e le 40 ore, senza creare discriminazioni tra i dipendenti in esse coinvolti.

#### **2.4.3. Il trattamento economico aziendale dei turnisti a ciclo continuo**

Il trattamento economico riconosciuto ai lavoratori coinvolti nelle articolazioni orarie “H16” e “H24” si mostra ampiamente migliorativo rispetto sia alla disciplina legale sia a quella collettiva nazionale di categoria, giacché la contrattazione aziendale contempla una serie di voci retributive aggiuntive, sotto forma di indennità turno ed elementi economici premianti, analogamente a quanto si è già detto con riferimento alla turnistica del “6×6” (v. *supra*).

Innanzitutto, per i lavoratori interessati a tali regimi orari, viene prevista l’erogazione delle relative indennità di turno, pari a 6,50 euro lordi (7,00 euro con decorrenza dal 1° maggio 2014) per ogni primo e

secondo turno giornaliero effettivamente lavorati, e pari a 14,00 euro lordi per il terzo turno svolto, cui si sommano 6 euro lordi per i turni prestati nelle giornate di sabato e domenica, in relazione ai particolari disagi ad essi correlati.

Con l'obiettivo di contribuire all'abbattimento del fenomeno dell'assenteismo, il nuovo Accordo aziendale, in recepimento di precedenti accordi sindacali stipulati a livello periferico di sito, prevede altresì il riconoscimento di una sorta di "premi presenza" *una tantum*, su cui può essere utile soffermarsi anche al fine di comprenderne la *ratio* e gli impatti sul piano più prettamente gestionale.

In primo luogo, nelle ipotesi di turnazione a ciclo continuo su tre turni giornalieri (H24), le Parti hanno concordato di riconoscere un premio del valore procapite onnicomprensivo di 180,00 euro lordi in favore del personale che abbia svolto effettiva prestazione nel terzo turno e nei turni domenicali in misura complessivamente almeno pari al 90% della relativa schedulazione bimestrale, non computandosi come assenze ai fini della verifica del rispetto della suddetta soglia percentuale le festività e le chiusure collettive aziendali.

Proviamo a tradurre cosa ciò significhi in termini operativi.

Se osserviamo gli schemi grafici delle turnazioni a ciclo continuo riportati nei paragrafi precedenti, possiamo constatare che in un bimestre, pari a circa 9 settimane (52 settimane all'anno/12 mesi  $\times$  2 mesi), sono mediamente calendarizzati 6 domeniche lavorative e 15 giorni lavorativi su terzo turno (circa 5 ogni tre settimane). Ne deriva che il lavoratore, per non perdere il proprio diritto a percepire il premio in parola, dovrà garantire la propria presenza per almeno il 90% delle suddette giornate, il che vuol dire, a contrario, che non potrà assentarsi di domenica e/o nel terzo turno in misura superiore al 10% rispettivamente di 6 (= 0,6 giorni domenicali) e di 15 (= 1,5 giorni di lavoro notturno), e dunque per più di un giorno di lavoro notturno.

Fermo restando quanto sopra, è stato poi nel tempo negoziato dalle Parti<sup>(14)</sup>, e confermato in sede di rinnovo dell'Accordo integrativo, un ulteriore premio di importo omnicomprensivo pari a 50,00 euro lordi, quale correttivo finalizzato a garantire un adeguato ed uniforme livello di presenza dei lavoratori su tutti e tre i turni giornalieri. La previsione di un unico premio legato esclusivamente alla effettiva prestazione svolta nel terzo turno e nei turni domenicali avrebbe potuto, infatti, avere quale effetto collaterale ed irragionevole quello di favorire i lavoratori che si fossero astenuti dall'attività lavorativa, per recuperare le proprie energie psico-fisiche usurate dalle turnazioni, in quei periodi neutri ai fini della maturazione del premio stesso, e dunque nei turni del mattino e pomeridiano.

In modo particolare, proprio per evitare il predetto effetto, è stata prevista la corresponsione della summenzionata somma economica in favore del personale presente sul posto di lavoro per almeno il 95% dell'intera schedulazione turni delineata su base bimestrale, al netto non solo delle festività e delle chiusure collettive aziendali, ma in questo caso anche delle ferie e dei permessi annui retribuiti, cd. PAR. In pratica, considerato che in un mese il turnista su ciclo continuo lavora mediamente 22 giorni (risultato questo ottenuto dividendo il divisore orario convenzionale pari a 173 - fissato dall'art. 3, Sez. Quarta, Titolo Quarto, del CCNL - per 8 che sono le ore lavorative giornaliere in caso di settimana corta) e dunque in un bimestre 44 giorni, sono ammessi dalla contrattazione aziendale non più di 2 giorni di assenza in due mesi, vale a dire il 5% di 44 giorni (= 2,2), limite oltre il quale il lavoratore interessato perde ogni diritto a percepire il premio di 50,00 euro.

L'esclusione delle assenze per la fruizione di ferie e/o PAR dal computo del limite massimo di assenteismo si spiega con la circostanza che in un arco temporale di due mesi è molto facile che sorgano in capo al lavoratore esigenze familiari e private tali per cui il lavoratore

---

(<sup>14</sup>) Con Accordo stipulato tra AgustaWestland e la RSU del sito di Anagni in data 9 luglio 2012.



medesimo è pienamente legittimato a richiedere l'autorizzazione ad assentarsi dal servizio ai suddetti titoli. Si osserva, infatti, che una soluzione diversa avrebbe potuto, indirettamente, disincentivare il dipendente dall'esercitare un proprio diritto riconosciuto dalla legge e dalla stessa disciplina collettiva nazionale, e cioè appunto quello di godere di permessi retribuiti e/o periodi feriali, rilevandosi peraltro ciò poco compatibile con il principio costituzionale di irrinunciabilità delle ferie.

Diverso è invece il contesto in cui si inserisce l'*una tantum* corrisposta in ragione esclusivamente dei turni domenicali e notturni effettivamente svolti, in quanto una formula contrattuale che avesse anche in questo caso reso ininfluenti (ai fini del computo per la verifica del rispetto del suddetto limite) le assenze effettuate a titolo di ferie e/o PAR, avrebbe di fatto incoraggiato i lavoratori ad assentarsi proprio su quei turni che, per la loro particolare gravosità in quanto maggiormente disagiati, sono di per sé più esposti al fenomeno dell'assenteismo, neutralizzando in tal modo ogni effetto deflattivo del fenomeno stesso per cui il sistema premiante in esame è stato introdotto.

Un analogo meccanismo è altresì previsto per le turnazioni a ciclo continuo sviluppate su due turni giornalieri (H16), ma ovviamente in tale fattispecie, non essendovi il turno notturno, i premi riconosciuti sono entrambi ancorati all'effettiva presenza garantita dal dipendente sull'intera schedulazione turni. Più in dettaglio, al personale che sia stato effettivamente presente per almeno il 90% dei turni programmati su base bimestrale, e dunque non sia stato assente nell'arco di due mesi per più di 4 giorni (10% dei giorni lavorabili in un bimestre, che, come abbiamo già detto sopra, sono mediamente 44), non rilevando come assenze le festività e le chiusure collettive aziendali, è assegnato un premio del valore procapite onnicomprensivo di 180,00 euro lordi.

A questo primo emolumento si aggiunge, eventualmente, una somma di 50,00 euro nel caso in cui la prestazione effettivamente svolta garantisca la copertura di almeno il 95% dei turni pianificati per addetto nell'arco di due mesi (percentuale che equivale a non più di 2

giorni di assenza nel bimestre), al netto di festività, chiusure collettive aziendali, ferie e permessi annui retribuiti.

Relativamente a quest'ultimo punto, un attento lettore potrebbe domandarsi, stante le considerazioni pocanzi esposte, per quale ragione le assenze per ferie e PAR siano state rese neutre ai fini della maturazione del diritto al premio presenza soltanto in corrispondenza del premio di 50,00 euro e non anche per quello di 180,00 euro.

La risposta è da ricercare unicamente nella prassi aziendale: il premio di 180 euro, legato alla copertura di almeno il 95% della schedulazione turni notturni e domenicali, è stato negoziato per la prima volta nel 2011, a livello periferico di singola unità produttiva, in occasione dell'avvio della sperimentazione della turnazione a ciclo continuo nel sito di Anagni. Orbene, avendo le Parti all'epoca convenuto sulla non computabilità delle assenze effettuate a titolo di PAR e ferie ai fini della verifica del rispetto del livello minimo di presenza richiesto, si suppone che una diversa disposizione nel nuovo Accordo integrativo non sarebbe stata sostenibile sul piano gestionale.

Oltre ai sistemi premianti appena analizzati, le Parti, in virtù del principio del *favor prestatoris*, hanno altresì convenuto, in sede di rinnovo contrattuale, su un sensibile incremento delle maggiorazioni previste dal CCNL vigente per il lavoro svolto nelle giornate di domenica, elevandole dal 10% al 35% per l'orario diurno, e dal 30% al 50% per l'orario notturno, precisando altresì che le nuove percentuali devono considerarsi sostitutive ed assorbenti i valori stabiliti a livello nazionale di settore. Inoltre, per ciascuna domenica effettivamente lavorata nel rispetto delle turnazioni previste, il Contratto aziendale riconosce, a compensazione del maggior disagio esistente, l'erogazione di un importo lordo pari a 3 ore di retribuzione ordinaria aggiuntiva.

Quanto sopra può essere così riepilogato:

| <b>TRATTAMENTO ECONOMICO AZIENDALE</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <b>H16</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>H24</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>1° turno</b>                        | 6,50 euro/gg. lordi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>2° turno</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3° turno</b>                        | Non applicabile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14 euro/gg. lordi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Sabato</b>                          | 6 euro/gg. lordi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Domenica</b>                        | 6 euro/gg. lordi<br>+<br>Maggiorazioni lavoro domenicale <i>ex</i> CCNL elevate al 35%<br>per l'orario diurno e al 50% per l'orario notturno<br>+<br>3 ore di retribuzione ordinaria (per ciascuna domenica<br>effettivamente lavorata)                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Una<br/>Tantum<br/>presenza</b>     | 180 euro lordi a bimestre, a<br>fronte dell'effettiva<br>prestazione in misura almeno<br>pari al 90% della intera<br>schedulazione turni prevista<br>su base bimestrale;<br><br>50 euro lordi a bimestre, a<br>fronte dell'effettiva<br>prestazione in misura almeno<br>pari al 95% della intera<br>schedulazione turni prevista<br>su base bimestrale. | 180 euro lordi a bimestre, a<br>fronte dell'effettiva<br>prestazione nel terzo turno e<br>nei turni domenicali in<br>misura almeno pari al 90%<br>della schedulazione dei<br>suddetti turni bimestrale;<br><br>50 euro lordi a bimestre, a<br>fronte dell'effettiva<br>prestazione in misura almeno<br>pari al 95% della intera<br>schedulazione turni prevista<br>su base bimestrale. |

### **3. Soluzioni contrattuali di *work-life balance***

La “flessibilizzazione” delle modalità di espletamento dell’attività lavorativa nonché l’adattamento dei ruoli professionali nell’ambito di modelli organizzativi orientati al cambiamento sono stati assunti dall’azienda quali valori portanti della gestione HR, come peraltro dimostra lo stesso Contratto integrativo aziendale.

Segnatamente, quest’ultimo, nel regolamentare la complessa tematica dell’organizzazione dell’orario di lavoro, non sottovaluta di certo l’importanza di promuovere e valorizzare, compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive, buone pratiche di *work-life balance* ispirate dalla Responsabilità Sociale di Impresa (R.S.I.), in coerenza con l’impegno assunto dalle parti sociali nell’Intesa Interconfederale sulle “Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro” del 7 marzo 2011.

Azienda e rappresentanze sindacali hanno, infatti, convenuto, fin dall’inizio delle trattative di rinnovo, sulla necessità di ricercare ed implementare soluzioni contrattuali innovative tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative con quelle familiari e private, nella piena consapevolezza che il miglior bilanciamento possibile tra le due sfere favorisca la creazione di un clima di benessere durevole e di coesione sociale essenziale per una crescita economica sostenibile nel tempo.

Nell’ambito di queste premesse, AgustaWestland, in attuazione del punto della succitata Intesa che invita gli attori coinvolti ai tavoli negoziali di secondo livello ad incentivare le tipologie contrattuali a orario ridotto, modulato e flessibile, ha confermato la propria disponibilità a continuare nell’applicazione di ipotesi di articolazioni del lavoro a tempo parziale, sia in forma orizzontale, con prestazione giornaliera anche superiore alle 4 ore, sia in forma verticale o mista, riconoscendo altresì al lavoratore la possibilità di farsi assistere da un componente della RSU in sede di stipula di un contratto di lavoro part-time o in caso di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale.

Tra gli strumenti conciliativi attinenti all'organizzazione dell'orario lavorativo sono altresì presenti in azienda, sebbene non menzionati dall'Accordo integrativo, i cd. istituti del *flexitime*, ossia quelli che attribuiscono ai dipendenti la facoltà di far confluire i crediti maturati per prestazioni straordinarie in una "banca delle ore" ovvero di variare la collocazione oraria della prestazione, e in particolare gli orari di ingresso e di uscita, entro certi limiti (segnatamente, in AugustaWestland la flessibilità dell'orario di entrata è ammessa nel limite massimo di 45 minuti).

Fermo restando quanto sopra, in uno scenario sociale come quello attuale ove l'innovazione tecnologica si sviluppa con un'accelerazione temporale sempre più crescente, non vi è dubbio come le soluzioni organizzative che fanno perno sulla remotizzazione dell'attività lavorativa attraverso l'uso della rete telematica rappresentino le novità più intriganti e foriere di prospettive rivoluzionarie. Ed infatti, in questo quadro, l'elemento che maggiormente caratterizza il vigente Accordo aziendale, distinguendolo dal precedente, risiede proprio nella dichiarata volontà delle Parti di promuovere in via sperimentale, anche beneficiando delle agevolazioni previste dall'art. 9 della Legge n. 53/2000, l'utilizzo del telelavoro, intendendo con quest'ultimo una forma di organizzazione del lavoro in cui la prestazione viene svolta a distanza, cioè al di fuori dei locali dell'impresa, attraverso l'impiego delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione<sup>(15)</sup>.

Le Parti, preso atto che le tecnologie informatiche costituiscono oggi uno strumento che offre ai lavoratori nuove opportunità di flessibilità *family friendly* e che nel contempo consente all'azienda stessa di modernizzare la propria organizzazione del lavoro assicurando maggiore efficienza a determinati processi industriali, hanno manifestato per la prima volta la loro intenzione di ricorrere all'istituto in esame, conformemente a quanto sancito dalla menzionata Intesa

---

<sup>(15)</sup> Si veda art. 1 dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 di recepimento dell'Accordo Quadro Europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002.

Interconfederale del 7 marzo 2011 e nel rispetto delle regole generali fissate dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 di recepimento dell'Accordo Quadro Europeo del 16 luglio 2002.

In modo particolare, detto ricorso deve comunque avvenire nell'osservanza di una serie di criteri generali sostanzialmente volti a garantire i seguenti principi: la volontarietà e la possibile reversibilità dello strumento, la protezione dei software e dei dati informatici utilizzati ed elaborati per fini professionali, la piena parità ed equità di trattamento tra telelavoratori e lavoratori comparabili che svolgono la loro attività nei locali dell'impresa, il rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro unitamente alla possibilità per l'azienda di accedere al luogo in cui viene svolto il telelavoro al fine di verificare la corretta applicazione delle stesse norme.

L'Accordo integrativo si limita, quindi, a fissare la disciplina quadro della materia, condizionando l'instaurazione/modifica dei rapporti di lavoro in modalità di telelavoro al mancato superamento di una soglia quantitativa di contingentamento (pari al 3% riferito al totale dei dipendenti a tempo indeterminato) e demandando alla contrattazione periferica a livello di singola unità produttiva la definizione delle specifiche modalità e condizioni per il concreto ed eventuale impiego dell'istituto normativo.

Non è questa la sede per suggerire quali spazi la contrattazione di sito dovrebbe percorrere al fine di massimizzare tutte le potenzialità insite nello strumento in termini sia di incremento della produttività ed efficienza sia di conciliazione vita-lavoro (principalmente in virtù dell'eliminazione dei tempi morti impiegati per raggiungere il posto di lavoro), tuttavia è indubbio che si dovranno prendere in considerazione una serie di aspetti strettamente tecnico-gestionali.

Anzitutto, occorrerà riflettere sul tipo di collegamento che si vuole fare intercorrere tra il computer madre e quello terminale, anche se il telelavoro *on line*, essendo in questo caso il lavoratore inserito in una rete di comunicazione elettronica che permette un dialogo interattivo tra i vari videoterminali esterni e fra questi ed il computer aziendale, è certamente quello che consente di mantenere inalterata

l'integrazione del lavoratore nella struttura organizzativa aziendale e conseguentemente il suo assoggettamento al controllo del datore di lavoro secondo la figura tipica del lavoratore subordinato, diversamente dalle modalità *off line* (ove il lavoratore elabora i dati per proprio conto, senza alcun collegamento con il computer aziendale, sulla base delle istruzioni impartite in via preventiva dall'imprenditore a cui invia gli esiti del lavoro, per il controllo finale, tramite i tradizionali supporti elettronici) ovvero *one way* (i dati affluiscono direttamente al computer centrale senza che però sia possibile un controllo diretto o un intervento immediato sul terminale esterno).

Ulteriori considerazioni dovranno poi essere effettuate in relazione al luogo di svolgimento del telelavoro (che può individuarsi nel domicilio del telelavoratore oppure in uffici satellite o presso postazioni mobili in funzione delle particolari esigenze aziendali) e alle Funzioni che saranno eventualmente coinvolte in questo progetto (aree direttive, progettuali, amministrative, mansioni manuali, ecc.), ancorché mediamente si tratta di quelle Divisioni aziendali che contemplano la produzione e/o l'elaborazione di dati ed informazioni veicolabili, sotto forma sia di input sia di output, tramite le moderne tecnologie telematiche.

Infine, si renderà necessario valutare l'eventuale possibilità di segmentare i compiti da svolgere, distribuendoli su una rete di terminali e coordinandoli a distanza, senza la necessità di una continua e diretta interazione con le aree gestionali cui fanno da supporto.

Detto ciò, ogni altra analisi non può che essere rinviata al momento in cui detta sperimentazione prenderà concretamente avvio.

### Capitolo III

## **LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE COME FATTORE COMPETITIVO**

SOMMARIO: Premessa. – I PARTE 1. Il sistema di valorizzazione della professionalità in AgustaWestland: l'impianto complessivo. – 1.1. La valorizzazione della professionalità operaia tramite "E.P.A." ed "OPE.CON". – 1.2. Le modifiche nella classificazione contrattuale del personale metalmeccanico ed i conseguenti effetti sul sistema aziendale di valorizzazione della professionalità operaia. – 1.3. La valorizzazione della professionalità impiegatizia tramite "E.R.A.". – 1.4. Linee evolutive e prospettive di cambiamento nel nuovo Accordo Integrativo Aziendale del 2013. – II PARTE 2. Il sistema di valutazione e premio delle prestazioni individuali operaie in AgustaWestland: "OPERA". – 2.1. Il processo valutativo alla base di "OPERA". – 2.2. La predeterminazione del budget di spesa complessivo ed il numero massimo dei premiabili. – 2.3. Linee evolutive e prospettive di cambiamento nel nuovo Accordo Integrativo Aziendale del 2013.

### **Premessa**

La continua evoluzione tecnologica ed organizzativa dei sistemi impresa e la marcata complessità ed integrazione dei processi industriali, indotte dalla concorrenza su scala globale, hanno indubbiamente accelerato negli ultimi anni, soprattutto in quei settori di attività ad alto contenuto tecnologico, il processo di obsolescenza delle competenze e qualifiche dei lavoratori.

I moderni paradigmi produttivi basati sull'impiego di tecnologie specializzate e le moderne forme di organizzazione del lavoro sempre più incentrate sulle risorse umane e sul loro *Know-how*, richiedono lo sviluppo, anche nelle funzioni operaie ed esecutive, di nuove e sofisticate competenze, sensibilità ed attitudini professionali, quali l'adattabilità e flessibilità operativa, la capacità di lavoro in team, di *problem solving*, un forte background tecnico-professionale integrato da un *mindset* orientato alla formazione continua, nonché l'emersione



di una “intelligenza collaborativa”<sup>(1)</sup>, che si traduce anche nella cooperazione, nella condivisione dei risultati e nella gestione dei conflitti.

L'accresciuta importanza delle *skills* professionali, da cui dipendono in misura sempre maggiore il valore e la qualità del lavoro, rende necessaria l'adozione di adeguati strumenti di gestione e valorizzazione delle stesse risorse umane, che assurgono così a fattore primario per lo sviluppo organizzativo e competitivo di un'azienda.

A questa necessità non sembra, però, essere in grado di offrire risposte concrete ed esaustive la contrattazione collettiva nazionale, e ciò a causa dell'impostazione statica e poco meritocratica dei tradizionali sistemi di classificazione del personale di settore, ingessati in “categorie professionali” all'interno di ognuna delle quali un lavoratore pare valere l'altro, essendo loro accordata la medesima retribuzione (salvo eventuali superminimi o importi *una tantum*).

Prevedendo l'allocazione del dipendente sempre nella stessa posizione e concependone la crescita solo in linea verticale mediante il passaggio alla categoria professionale superiore, le strutture classificatorie nazionali non consentono, infatti, di apprezzare economicamente, mediante trattamenti diversificati, chi fa meglio il suo lavoro grazie ad una più ricca dotazione di *skills* o a una spinta motivazionale superiore. Risulta così impossibile remunerare e valorizzare gli incrementi di competenze in senso orizzontale (cioè all'interno del medesimo inquadramento contrattuale quale progressivo e graduale miglioramento qualitativo del lavoro svolto), rispondenti alle nuove logiche produttive che, come è noto, richiedono una maggiore flessibilizzazione della prestazione, ed in modo particolare mansioni polivalenti e polifunzionali relative a più posizioni organizzative e dunque competenze più trasversali.

Orbene, tutto ciò ha fatto sì che spesso l'attribuzione della categoria superiore ad un lavoratore non fosse determinata

---

<sup>(1)</sup> Per un approfondimento sul concetto di “intelligenza collaborativa” si veda M. MINGHETTI, *L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, EGEA, 2013.

dall'effettivo cambiamento di mansione e di declaratoria, ma da pure logiche premianti, con l'inevitabile conseguenza di snaturare il rapporto mansione/inquadramento, innescando nel contempo un innalzamento costante del parametro medio della classificazione di settore e dunque del costo del lavoro.

La stessa esigenza di ampliamento e fungibilità delle mansioni, sempre più avvertita dalle moderne organizzazioni del lavoro che richiedono l'accorpamento di compiti appartenenti a profili diversi per consentire un impiego più flessibile del personale, non trovando piena rispondenza nelle attuali declaratorie contrattuali di settore, tenuto anche conto dei vincoli legali di cui all'art. 2103 c.c., ed in modo particolare del principio di equivalenza delle mansioni affidate, implicherebbe un cambio di inquadramento.

Quest'ultimo finirebbe così per assumere la dimensione di un mero apprezzamento meritocratico per premiare il lavoratore, del tutto assimilabile ai meccanismi retributivi incentivanti, piuttosto che quella di uno strumento di classificazione della professionalità concretamente espletata.

Nella rigidità di questo contesto, ove risulterebbe dunque impossibile il riconoscimento di eventuali differenze quali/quantitative nell'esecuzione della prestazione a parità di livello inquadramentale, se non tramite il passaggio di categoria, assume importanza strategica la contrattazione collettiva aziendale quale strumento di *Human Resource Managament* (HRM) e di *governance* dei cambiamenti organizzativi imposti dalle nuove sfide competitive che gli strumenti tradizionali non sempre sono in grado di gestire.

Segnatamente, diviene cruciale il ruolo svolto dalla stessa nella individuazione di appositi percorsi di valorizzazione professionale alternativi alla semplice crescita verticale (determinata spesso dal mero trascorrere del tempo), quali forme di mobilità e di retribuzione orizzontale, cioè diversificate all'interno della medesima categoria di inquadramento, correlate alla professionalità e alla performance dei singoli lavoratori, nonché alle competenze dagli stessi espresse nell'interpretazione del proprio ruolo, in un'ottica di "broadbanding".

Dette forme, infatti, valorizzando accanto agli aspetti oggettivamente misurabili delle prestazioni (grado di complessità, autonomia e specializzazione, livello di scolarità e di esperienza pregressa, ecc.) anche quelli soggettivi (impegno, proattività, senso di responsabilità, assiduità, qualità del lavoro prestato, ecc.), consentono di passare dalla logica del “pay for position” a quella del “pay for competence”, superando in tal modo le rigide classificazioni previste dai CCNL, per certi versi ormai anacronistiche ed inadeguate ai reali fabbisogni formativi e professionali del mercato.

Torna, dunque, qui il tema della flessibilità, ma questa volta di tipo organizzativo, cioè riconducibile a modelli di inquadramento professionale dinamici, *rectius* variabili in funzione della tipologia del contributo professionale che il lavoratore realmente offre o che potenzialmente può offrire all’azienda cui appartiene.

## I PARTE

### **1. Il sistema di valorizzazione della professionalità in AgustaWestland: l'impianto complessivo**

AgustaWestland opera in un settore economico che richiede sempre più prodotti di alta tecnologia e qualità a costi competitivi, privilegiando l'aumento del rapporto qualità/prezzo.

Nella dinamica di un mercato aperto alla concorrenza e soggetto a frequenti cambiamenti, la flessibilità nell'utilizzo di tutti i fattori produttivi, intesa anche come capacità di adeguamento delle proprie professionalità interne alle mutevoli esigenze tecnologiche ed organizzativo-gestionali, rappresenta indubbiamente uno degli assi strategici dello sviluppo imprenditoriale.

Assume, dunque, particolare rilievo per l'azienda un impiego razionale e flessibile delle risorse umane, che sia in grado di valorizzare le specifiche competenze professionali espresse dalle stesse e di favorirne il costante aggiornamento ed adeguamento in relazione alla rapida e continua evoluzione dello scenario competitivo, nell'ottica di incrementare l'efficienza del processo industriale e nel contempo migliorare il livello qualitativo delle lavorazioni effettuate, garantendo l'eccellenza dei contenuti tecnologici nonché l'affidabilità del prodotto.

In questo quadro di riferimento si colloca il sistema di valorizzazione della professionalità tutt'oggi utilizzato da AgustaWestland, il quale, delineato dall'Accordo Integrativo del 28 novembre 2002 ed implementato da successivi accordi aziendali di attuazione, "integra" la progressione di carriera verticale indotta dal passaggio di categoria, come definita dalla scala classificatoria del CCNL metalmeccanici e relative declaratorie, con un percorso di crescita professionale di tipo orizzontale, basato invece sul riconoscimento ed apprezzamento, anche economico, delle particolari

capacità tecnico-professionali dimostrate dai dipendenti nel corso dell'espletamento delle proprie attività.

In modo particolare, tramite la contrattazione collettiva aziendale sono stati introdotti una serie di elementi economici aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal contratto di categoria applicato, volti a compensare economicamente ed in modo continuativo la professionalità espressa dai lavoratori inquadrati nelle categorie contrattuali di 4a, 5a, 5a ERP (ora 5a S) e 6a.

Tali elementi sono distinguibili in tre macro tipologie in ragione delle categorie inquadranti di destinazione: **1)“Elemento di Professionalità Aziendale” (E.P.A.)** per gli operai classificati in 5a e 5a S categoria; **2) “Operatori controllori” (OPE.CON.)** per gli operai inquadrati in 4a, 5a e 5a S categoria e che abbiano conseguito le necessarie autorizzazioni o qualificazioni allo svolgimento delle operazioni di controllo o di periziatore; **3)“Elemento Retributivo Aziendale” (E.R.A.)** per gli impiegati di 6a categoria.

Per la tipologia di voce E.P.A. sono state poi inizialmente previste quattro diverse sottovoci economiche (EPA 1, EPA 2, EPA 3, EPA 4), oggi divenute tre (EPA 1, EPA 2, EPA 4) per le ragioni che meglio si vedranno nel prosieguo, cui corrispondono altrettanti importi che possono essere assegnati in presenza di specifiche caratteristiche legate all'inquadramento contrattuale del lavoratore, alla mansione svolta dallo stesso ed alle modalità di espletamento.

Anche nell'ambito di OPE.CON. sono distinguibili tre differenti sottovoci retributive di importo variabile in ragione della categoria professionale in cui risulta inquadrata la risorsa interessata (OPE.CON. 1, OPE.CON. 2, OPE.CON. 3).

### **1.1. La valorizzazione della professionalità operaria tramite “E.P.A.” ed “OPE.CON”**

L’“Elemento di Professionalità Aziendale” (cd. E.P.A.) è stato contrattato dalle Parti quale strumento finalizzato ad apprezzare economicamente le capacità professionali espresse dagli operai collocati in 5a ovvero in 5a ERP (oggi 5a Super) categoria del CCNL per l’industria metalmeccanica, anche nell’ottica di motivare adeguatamente la popolazione operaria ad ascendere lungo la scala classificatoria fino al raggiungimento dei succitati livelli contrattuali.

Premesso quanto sopra, nell’ambito di questa prima tipologia di riconoscimenti viene anzitutto valorizzata la professionalità degli operai di 5a categoria che svolgono, con valutazione positiva, attività che a seguito dell’evoluzione tecnologica ed organizzativa aziendale sono caratterizzate da una significativa complessità e come tali richiedenti nuove e/o più approfondite conoscenze tecnico/operative e particolari abilità individuali.

I contenuti delle suddette attività nonché gli specifici requisiti ad esse correlati, da considerare ai fini del riconoscimento dell’elemento retributivo in oggetto, sono stati definiti da un apposito Gruppo di Lavoro paritetico (formato da rappresentanti aziendali e componenti nominati dalle Organizzazioni Sindacali, fino ad un massimo di 9 membri) in apposite schede elaborate con riferimento a ciascun profilo professionale operante all’interno dell’azienda nell’ambito della 5a categoria operaia metalmeccanici<sup>(2)</sup>.

---

<sup>(2)</sup> Nello specifico, le schede in parola sono state elaborate relativamente alle seguenti figure: *Aggiustatore/Finitore, Affilatore, Animista, Cablatore, Conduttore autoclavi, presse e forni, Controllori lavorazioni, Imbastitore, Installatore inserti/bussole, Operatore aeroportuale, Operatore trattamenti termici di tempratura in pressa gleason, Operatore trattamenti galvanici, Operatore tool room, Operatore trattamenti di pallinatura, Ramolatore, Saldatore/Addetto alla riparazione di fusioni in leghe leggere, Tubista*. Dette schede costituiscono parte integrante di uno specifico Verbale di accordo (del 10 maggio 2004) attuativo dell’Accordo integrativo aziendale del 28 novembre 2002.

Ai lavoratori che prestano in modo soddisfacente la loro opera, dimostrando di possedere, oltre alla professionalità consolidata di 5a categoria, le specifiche competenze e capacità descritte ed identificate in tali schede, viene corrisposto un importo annuo oggi pari, per effetto del nuovo Accordo integrativo del 2013, a 400 euro lordi (rispetto alle originarie 235 euro fissate all'Accordo integrativo del 2002, poi elevate a 350 euro in sede di rinnovo del 2007), erogabile in 13 mensilità e classificato nella busta paga sotto la voce di **“E.P.A. 1”**.

Qui di seguito si riportano alcuni esempi delle citate schede professionali.

## LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE COME FATTORE COMPETITIVO

### E.P.AZ. 1 TUBISTA

L'evoluzione Tecnologica ed Organizzativa Aziendale ha portato ad individuare nell'ambito del Reparto Tubi le attività caratterizzate da significativa complessità richiedenti, oltre alla Professionalità consolidata di 5° Categoria Disciplina Speciale Parte Prima del vigente CCNL, nuove e/o più approfondite conoscenze tecnico/operative e specifiche abilità individuali.

Tali attività consistono:

- nella costruzione in opera di impianti non di serie;
- nell'effettuazione in opera di interventi per adattare impianti esistenti a modifiche di installazioni presenti sull'elicottero.

Le attività sopradescritte devono essere completate con la preparazione delle macchine e delle attrezzature necessarie per la successiva esecuzione del lavoro di serie e con le relative operazioni di prove su appositi attrezzi e banchi.

Lo svolgimento di tali attività richiede le seguenti conoscenze tecnico/operative e le specifiche abilità individuali:

- La conoscenza delle norme tecniche e delle procedure di riferimento;
- La conoscenza delle caratteristiche dei materiali (es. lega leggera, acciaio, titanio) utilizzati per la costruzione dei tubi degli impianti;
- La conoscenza degli impianti degli elicotteri su cui lavora;
- La conoscenza specifica del sistema informatico dipartimentale;
- La capacità di intervenire anche manualmente, direttamente in opera, utilizzando documentazione tecnico/produttiva preliminare e ricercando soluzioni idonee all'ottimizzazione del prodotto;
- La capacità di rilevare le criticità nel processo di lavoro;
- La capacità di relazionarsi con gli enti tecnici aziendali interessati e con i colleghi di lavoro al fine di ottimizzare il prodotto finale e di trasferire le proprie conoscenze ed esperienze ad altri lavoratori per aumentare le loro conoscenze.

Ai lavoratori che svolgono in modo soddisfacente una delle attività come sopra descritte, sarà riconosciuto l'Elemento di Professionalità Aziendale "E.P.Az. - 1", previsto dall'Accordo Aziendale del 28/11/02.

  
Boracelli

Fonte: Verbale di accordo del 10-5-2004, in attuazione dell'Accordo Integrativo Aziendale del 28-11-2002



## LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE COME FATTORE COMPETITIVO

### E.P.AZ. 1 OPERATORE AEROPORTUALE

L'evoluzione Tecnologica ed Organizzativa Aziendale ha portato ad individuare nell'ambito delle attività del servizio antincendio di Linea Volo l'attività caratterizzata da significativa complessità richiedente, oltre alla Professionalità consolidata di 5° Categoria Disciplina Speciale Parte Prima del vigente CCNL, nuove e/o più approfondite conoscenze tecnico/operative e specifiche abilità individuali.

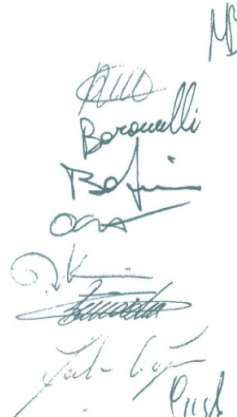
Tale attività consiste:

- Nell'effettuazione, con carattere di prevalenza, dell'assistenza aeroportuale e di antincendio in strutture adibite sia ad attività di volo di aeroplani sia ad attività di volo di elicotteri per lo svolgimento della quale è necessario aver conseguito le abilitazioni ministeriali richieste.

Lo svolgimento di tale attività richiede le conoscenze tecnico/operative e le specifiche abilità individuali di seguito riportate:

- La conoscenza di tutte le norme e le procedure applicabili al servizio antincendio;
- La conoscenza specifica ed approfondita dei mezzi antincendio;
- La conoscenza di massima di tutti gli aeromobili che utilizzano la struttura presso la quale si presta assistenza antincendio;
- La capacità di intervenire e di condurre operazioni in situazioni di emergenza;
- La capacità di mantenere efficienti i mezzi ed il materiale antincendio utilizzati.

Ai lavoratori che svolgono in modo soddisfacente l'attività come sopra descritta, sarà riconosciuto l'Elemento di Professionalità Aziendale "E.P.Az. - 1", previsto dall'Accordo Aziendale del 28/11/02.



MB

Fonte: Verbale di accordo del 10-5-2004, in attuazione dell'Accordo Integrativo Aziendale del 28-11-2002

## LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE COME FATTORE COMPETITIVO

### E.P.AZ. 1 ANIMISTA

L'evoluzione Tecnologica ed Organizzativa Aziendale ha portato ad individuare nell'ambito del Reparto Fonderia l'attività caratterizzata da significativa complessità richiedente, oltre alla Professionalità consolidata di 5° Categoria Disciplina Speciale Parte Prima del vigente CCNL, nuove e/o più approfondite conoscenze tecnico/operative e specifiche abilità individuali.

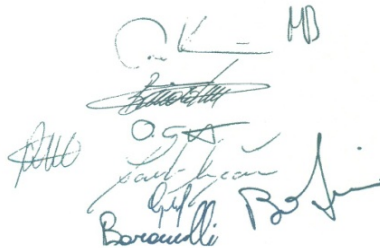
Tale attività consiste:

- nella formatura di anime per la produzione di particolari aeronautici non di serie di alta complessità (es. carter principale, scatole accessori, ingressi motori delle trasmissioni degli elicotteri...) ed in particolare nella formatura di anime dei condotti olio, eseguite sia con macchine specifiche che con specifiche attrezzature, garantendo un risultato qualitativo dell'anima in grado di dare un getto senza nessun tipo di difetto imputabile ai condotti stessi (es. soffiature, bave, eccessiva rugosità ecc...)

Lo svolgimento di tale attività richiede le conoscenze tecnico/operative e le specifiche abilità individuali di seguito riportate:

- La conoscenza specifica delle tecnologie applicate e dell'impiantistica di fonderia;
- La conoscenza delle caratteristiche dei materiali utilizzati (sabbia, agglomeranti, vernici, materiali refrattari, ecc.);
- La capacità di realizzare le armature dei condotti olio garantendo una buona tenuta della sabbia e un buon risultato sotto il profilo geometrico del getto;
- La capacità di contribuire ad individuare soluzioni per l'ottimizzazione della sequenza lavorativa;
- La capacità di rilevare le criticità del processo di lavoro;
- La capacità di relazionarsi con gli enti tecnici aziendali interessati, collaborando nella risoluzione di problematiche qualitative sul getto riconducibili all'attività di animisteria e di trasferire le proprie conoscenze ed esperienze ad altri lavoratori per la loro crescita professionale.

Ai lavoratori che svolgono in modo soddisfacente l'attività come sopra descritta, sarà riconosciuto l'Elemento di Professionalità Aziendale "E.P.Az. - 1", previsto dall'Accordo Aziendale del 28/11/02.



Fonte: Verbale di accordo del 10-5-2004, in attuazione dell'Accordo Integrativo Aziendale del 28-11-2002

Assunto quanto sopra, viene poi riservato un elemento retributivo di professionalità, convenzionalmente denominato **“E.P.A. 2”**, ai lavoratori di 5a categoria operaia del CCNL metalmeccanici che, pur non avendo ancora pienamente raggiunto i requisiti di professionalità ed autonomia contrattualmente previsti per il riconoscimento della categoria 5a Super (ex 5a ERP, v. *infra*), hanno tuttavia espresso caratteristiche superiori al loro inquadramento, e che svolgono una mansione rientrante nell’ambito di quei profili professionali del settore aviomotoristico tassativamente elencati nell’allegato 1 dell’Accordo tra Federmeccanica e FIM-FIOM-UILM nazionali del 7 luglio 1999<sup>(3)</sup>. Precisamente, i profili cui si fa qui riferimento sono quelli che un tempo erano inquadrati nella 6a categoria operaia del CCNL 9 luglio 1994 per i lavoratori dipendenti dalle aziende a partecipazione statale aderenti all’ex Intersind, e che successivamente erano stati reinquadrati nella 5a categoria operaia del subentrante CCNL per l’industria metalmeccanica privata e della installazione di impianti.

Giova, infatti, rammentare che a seguito dello scioglimento della Intersind e della conseguente cessazione di efficacia del relativo CCNL, a quest’ultimo subentrò, a far data dal 1 luglio 1999, il CCNL metalmeccanici dell’8 giugno 1999, che tra le altre cose prevedeva - all’art. 4, Disciplina generale, Sezione terza - un nuovo sistema di

---

<sup>(3)</sup> Si tratta delle seguenti figure, per il cui contenuto professionale si rinvia al testo dell’Accordo in parola: *Prototipista elettronico, Operatore specialista montatore strumentazione ottica ed optronica, Costruttore di grandi scali aeronautici, Operatore addetto al montaggio, all’avviamento e all’assistenza tecnica esterna, Operatore specialista avionico, Specialista macchine e impianti, Operatore specialista motorista di linea di volo, Prototipista di lavorazione meccanica, Operatore specialista collaudatore di montaggio aeronautico, Operatore specialista di sagome aeronautiche, Operatore specialista montatore aeronautico, Operatore prototipista di allestimento prove statiche e a fatica su strutture aeronautiche, Collaudatore parti prototipiche di motori aeronautici, Operatore specialista montaggio motori prototipici aeronautici/montatore gruppi dinamici, Specialista delle manutenzioni.*

classificazione del personale articolato non più su otto categorie professionali, bensì su sette livelli contrattuali e otto livelli retributivi, uno per ogni livello di inquadramento, cui si aggiungeva uno specifico parametro retributivo per i lavoratori classificati nel quinto livello superiore, che all'epoca, come si vedrà meglio di seguito, non costituiva ancora una categoria professionale a sé stante.

È qui che si inserisce la summenzionata Intesa del 7 luglio 1999, con cui Federmeccanica e i sindacati nazionali metalmeccanici concordarono una serie di criteri volti a favorire il raccordo tra le due normative contrattuali, anche e soprattutto sotto il profilo dell'inquadramento professionale.

In modo particolare, chiarito che il personale in forza avrebbe dovuto essere inquadrato secondo il nuovo sistema classificatorio a partire dal 1° luglio 1999, fatta salva la possibilità per le aziende interessate di posticipare, d'intesa con le RSU, l'applicazione delle nuove regole di inquadramento comunque non oltre il 30 novembre 2001, specifiche modalità venivano dettate con riferimento agli operai collocati al 30 giugno 1999 - oppure alla diversa data nel caso in cui l'applicazione del nuovo impianto classificatorio fosse stata posticipata - nella ex 6a categoria Intersind.

L'Accordo in parola stabiliva, invero, il reinquadramento di detti lavoratori nella 5a categoria del CCNL metalmeccanici privati, garantendo la conservazione della retribuzione in atto al momento del passaggio categoriale attraverso l'erogazione di un apposito superminimo individuale, riassorbibile soltanto in caso di futuri passaggi di categoria ovvero in caso di riconoscimento di altri emolumenti di professionalità. Oltre al citato superminimo, veniva inoltre prevista la contestuale attribuzione dell'elemento retributivo professionale distintivo di cui alla Nota a verbale contenuta nell'art. 4 del CCNL stesso<sup>(4)</sup>.

Su quest'ultimo punto, si ricorda, infatti, che il CCNL dell'8 giugno 1999 aveva introdotto, nell'ambito della 5a categoria operaia,

---

<sup>(4)</sup> Si vedano i punti 1.2, 1.3 e 1.5 dell'Accordo in parola.

una specifica declaratoria denominata appunto “Elemento retributivo di professionalità” (5a ERP), prevedendo che gli operai collocati nel predetto livello di inquadramento ricevessero “28,41 euro mensili, pari ad un importo orario di 0,1642 euro, con assorbimento fino a concorrenza di eventuali emolumenti corrisposti aziendali ad analogo titolo”, nella misura in cui rispondevano a determinate caratteristiche professionali. Segnatamente, detto elemento veniva riconosciuto a quei lavoratori di 5a categoria individuati nell’ambito di specifiche figure professionali tassativamente indicate dal CCNL stesso<sup>(5)</sup>, e che, *“nello svolgimento della propria attività, sono in possesso di elevate capacità e particolare perizia di tipo tecnico-pratico ed operando unicamente sulla scorta degli obiettivi da raggiungere, propongono e realizzano, in fase di esecuzione e nel rispetto delle procedure aziendali e dei corrispondenti livelli di responsabilità, modifiche e varianti su apparati di particolare complessità e/o prototipali, al fine di ottenere significativi risultati in termini di efficienza produttiva, qualità, affidabilità; agiscono con particolare autonomia operativa che si traduce in prestazioni di elevato livello tecnico non disgiunte da capacità di intervento, di analisi e diagnostica nell’ambito della propria specializzazione e di quelle affini”*.

Tornando all’Intesa di armonizzazione tra le due discipline collettive di categoria del 7 luglio 1999, questa stabilì altresì che le figure professionali previste per la ex 6a categoria del CCNL Intersind continuavano in ogni caso, e tuttora continuano, a rimanere in vigore, decretandone però il loro passaggio alla 5a categoria operaia del CCNL Federmeccanica, fermo restando il riconoscimento dell’Elemento Retributivo di Professionalità (E.R.P.) in presenza degli specifici

---

<sup>(5)</sup> Nello specifico, l’individuazione dei lavoratori di 5a categoria in possesso dei requisiti da considerare ai fini del riconoscimento dell’ERP veniva effettuata nell’ambito tassativo delle seguenti figure professionali: *Aggiustatore Stampista, Modellista, Montatore-installatore di grandi impianti, Montatore-manutentore elettrico-elettronico, Operatore specialista motorista, Operatore specialista montatore aeronautico, Tracciatore-collaudatore, Addetto macchine a controllo numerico*.

requisiti distintivi della professionalità contemplati dalla menzionata Nota a verbale di cui all'art. 4 del CCNL stesso.

Dunque, alla luce di quanto fin qui detto, ai lavoratori dipendenti da AgustaWestland che svolgono attività riconducibili ai suddetti profili professionali, è riconosciuto, per effetto della contrattazione integrativa aziendale, un importo annuo a titolo di "Elemento di Professionalità 2" il cui valore annuo (inizialmente fissato a 235 euro dal Contratto integrativo del 2002 e successivamente innalzato a 300 euro dall'Accordo aziendale del 2007) si attesta oggi, a seguito dell'incremento contrattato in occasione dell'ultimo rinnovo, a 350 euro lordi erogabili agli interessati in 13 mensilità.

Il sistema di valorizzazione della professionalità in AgustaWestland come *ab origine* delineato dal Contratto aziendale istitutivo del 2002, prevedeva inoltre la corresponsione in 13 mensilità di un riconoscimento economico del valore di 580 euro annui (poi innalzate a 750 euro lorde con l'Accordo aziendale di rinnovo del 2007, divenute 850 euro a decorrere dal 1° giugno 2009), denominato "E.P.A. 3", nei confronti di quei lavoratori inquadrati nella ex 5a categoria ERP del CCNL metalmeccanici con uno dei profili professionali tassativamente enucleati, con riferimento al settore aviomotoristico, nell'allegato 1 del citato Accordo del 7 luglio 1999 (v. sopra, in particolare nota 2). Detto elemento non riguardava però gli operai provenienti dalla ex 6a categoria Intersind, essendo già stato loro riconosciuto, dall'Accordo qui da ultimo richiamato, un apposito superminimo individuale (pari a 68,52 euro) volto a garantire il mantenimento della medesima retribuzione percepita prima del passaggio alla 5a ERP.

Tuttavia, come meglio si analizzerà nel prosieguo, a decorrere dal 1° marzo 2009 l'elemento "EPA 3" è decaduto per effetto di rilevanti mutamenti nel frattempo intervenuti all'interno della scala classificatoria del CCNL di Federmeccanica, in attuazione della dichiarazione sul sistema di inquadramento allegata all'art. 1, Titolo II, Sezione IV dell'Accordo di rinnovo del 20 gennaio 2008 (v. *infra*).

Chiude questa prima serie di elementi retributivi aggiuntivi legati alla professionalità espressa, la specifica voce **“E.P.A. 4”**, riservata agli operai di 5a categoria Superiore (ex 5a ERP) che siano assegnati in mansioni rientranti nei profili tassativi definiti sia dal CCNL per quel specifico livello sia dall’Accordo Federmeccanica del 7 luglio 1999<sup>(6)</sup> e che, già in possesso di elevate attitudini e perizia di tipo tecnico/pratico e abilità di intervento, analisi e giudizio, dimostrino di possedere, nell’espletamento della loro attività, ulteriori requisiti distintivi riconducibili alle aree di capacità riportate nello schema sottostante<sup>7</sup>.

| <b>REQUISITI DI PROFESSIONALITÀ DISTINTIVI - E.P.A. 4</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AUTONOMIA<br/>OPERATIVA</b>                            | Capacità espressa di valutare qualitativamente le lavorazioni e/o gli interventi effettuati evidenziando eventuali criticità e problematiche, identificandone cause ed effetti e collaborando in modo propositivo, con gli enti preposti ad individuare le eventuali soluzioni, esprimendo nel contempo proposte e suggerimenti per il miglioramento delle metodologie esecutive e/o per l’ottimizzazione del processo operativo. |

<sup>(6)</sup> Vale a dire, in quest’ultimo caso, quei profili un tempo inquadrati nella 6a categoria del CCNL ex Intersind; v. *sopra*.

<sup>(7)</sup> I requisiti distintivi in parola sono stati individuati da un apposito Gruppo di Lavoro in attuazione dell’Accordo integrativo aziendale del 28-11-2002, e descritti in uno specifico Verbale di accordo (del 21-7-2005).

LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE  
COME FATTORE COMPETITIVO

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>POLIVALENZA</b>                          | Capacità espressa di espletare la propria attività su diverse linee e/o utilizzando diversi macchinari e/o di espletare attività similari integrate nell'ambito della propria area di lavoro e/o di condurre processi operativi paralleli. |
| <b>ADATTAMENTO E GESTIONE PROFESSIONALE</b> | Capacità espressa di coadiuvare altri lavoratori nello svolgimento della specifica attività e di trasferire loro le proprie esperienze e competenze, esprimendo qualità di leadership e ponendosi come punto di riferimento professionale. |
| <b>RISULTATO DEL LAVORO</b>                 | Capacità espressa di perseguire positivamente gli obiettivi lavorativi di tipo qualitativo e quantitativo assegnati.                                                                                                                       |
| <b>ADATTAMENTO PROFESSIONALE</b>            | Capacità espressa di sapersi adattare a nuove modalità operative (es. lavoro in team, operatore controllore) derivanti da mutamenti organizzativi dell'Azienda.                                                                            |

Il valore economico annuo di quest'ultima voce retributiva di professionalità, originariamente pari a 900 euro<sup>(8)</sup> e poi parzialmente

---

<sup>(8)</sup> Così come definito dall'Accordo aziendale istitutivo del 2002, poi confermato dall'Accordo integrativo del 2007.



assorbito a seguito delle modifiche apportate nel sistema di inquadramento contrattuale (v. *infra*), è stato ricontrattato in occasione dell'ultimo rinnovo contrattuale aziendale, risultando oggi pari a 850 euro annui, erogabili in 13 mensilità nel rispetto di alcune clausole di contingentamento<sup>(9)</sup>.

Il secondo pilastro su cui si basa il sistema di valorizzazione della professionalità operaia oggi presente in AgustaWestland è contrattualmente denominato **“OPE.CON”** (da OPERatore CONtrollore), in quanto volto a compensare economicamente, in modo costante, il personale operaio in possesso delle qualificazioni e delle autorizzazioni, rilasciate dagli enti aziendali competenti in materia di qualità, a svolgere operazioni di controllo in regime di autocontrollo (cd. “operatore controllore”) ovvero di periziatore, secondo le definizioni convenute, in relazione al peculiare settore di attività cui appartiene l'azienda, nello stesso Accordo integrativo del 2002<sup>(10)</sup>.

Segnatamente, sono state previste dalla contrattazione collettiva aziendale tre differenti voci economiche (OPE.CON.1, OPE.CON.2 e

---

<sup>(9)</sup> Ai sensi di un Accordo del 21 luglio 2005 di attuazione dell'Accordo integrativo aziendale del 2002, il numero dei nuovi beneficiari di E.P.A.4, per ciascun anno, non deve eccedere il 10% dei lavoratori inquadrati nella 5a ERP e con una adeguata anzianità in tale livello, ed in ogni caso il numero massimo complessivo di coloro cui viene riconosciuto l'elemento in oggetto non può superare il 30% dei lavoratori in forza classificati in questa categoria.

<sup>(10)</sup> Nello specifico, l'Accordo integrativo aziendale del 28 novembre 2002 definisce l'“operatore controllore” in AgustaWestland come un *lavoratore, di norma operaio diretto, non appartenente alla funzione Qualità, qualificato secondo le procedure del manuale di qualità aziendale ad effettuare le attività di controllo previste dalla pertinente documentazione produttiva, riguardanti specifiche fasi di lavoro dallo stesso eseguite in qualità di operatore abilitato e redigendo, ove richiesto, i relativi documenti di qualità.*

La figura del “periziatore” operante in AgustaWestland, viene, invece definita nei seguenti termini: *lavoratore, di norma operaio diretto, adibito alla revisione di elicotteri come operatore specialista, montatore aeronautico, elettroavionico o meccanico/strutturista, non appartenente alla funzione Qualità, qualificato secondo le procedure del manuale di qualità aziendale ad effettuare operazioni di controllo/perizie su impianti e/o apparati individuando ed indicando i “part numbers” difettosi, i tipo di difetto e nei casi conosciuti, gli eventuali provvedimenti correttivi (sostituzione, riparazione, scarto, ecc...) ed emettendo i relativi reports.*

OPE.CON.3) rispettivamente per gli operai inquadrati nelle categorie contrattuali di 4a, 5a e 5a ERP (ora 5a S). A queste tre voci corrispondono altrettanti importi annui (erogabili in 13 mensilità), che, per effetto dell'ultimo rinnovo, risultano oggi pari ai seguenti valori: 460 euro, 500 euro e 630 euro.

### **1.2. Le modifiche nella classificazione contrattuale del personale metalmeccanico ed i conseguenti effetti sul sistema aziendale di valorizzazione della professionalità operaia**

Nel corso del 2009 il sistema aziendale di valorizzazione della professionalità operaia è stato in parte revisionato, come già sopra si accennava, al fine di garantirne il necessario adeguamento alle modifiche nel frattempo apportate alla classificazione contrattuale del personale metalmeccanico, e alla relativa scala parametrica, in esecuzione della dichiarazione sul sistema di inquadramento allegata all'art. 1, Sezione IV, Titolo II dell'Accordo di rinnovo del 20 gennaio 2008.

In tale "*dichiarazione*" le parti sociali stipulanti il CCNL, preso atto della centralità dell'argomento in esame nella gestione delle risorse umane e delle difficoltà di svolgere nei tempi del negoziato di rinnovo un confronto sufficientemente approfondito e documentato in materia, si erano concretamente impegnate a definire, in un successivo e separato accordo, un nuovo e diverso inquadramento professionale dei lavoratori che tenesse conto dei profondi cambiamenti organizzativi e tecnologici degli ultimi anni e dei conseguenti mutamenti sia nel contenuto delle mansioni sia nelle professionalità e specifiche competenze richieste per esercitarle adeguatamente.

La *deadline* per il termine dei lavori, affidati ad una Commissione istituita *ad hoc*, era stata individuata nel 28 febbraio 2009, prevedendo nel contempo due specifiche "clausole di garanzia", secondo le quali, nel caso in cui il confronto tra le Parti non avesse prodotto risultati, si sarebbe dato ugualmente luogo, con decorrenza dal

1° marzo 2009, al riconoscimento di un “Elemento Retributivo di Professionalità” (ERP) per una serie di figure tassative da individuare nell’ambito delle professionalità operaie di 3° livello, e soprattutto, ciò che più rileva in questa sede, alla trasformazione di quello che all’epoca costituiva il 5° livello superiore in una specifica categoria professionale a sé stante, aperta, oltre che agli impiegati, anche agli operai ed agli intermedi, e definita con apposita declaratoria e relativi profili professionali.

A proposito di quest’ultima clausola, si rende infatti necessario rammentare, quale premessa, che nonostante il livello 5°S apparisse nelle “tabelle salariali” del CCNL per l’industria metalmeccanica, fino alla versione convenuta all’atto del rinnovo nel gennaio 2008, come una categoria professionale autonoma, assimilabile alle altre categorie di cui si componeva la classificazione dei lavoratori, in realtà lo stesso era riconducibile ad uno specifico livello retributivo, più che di vero inquadramento, destinato al personale impiegatizio con funzioni di coordinamento e controllo di attività tecniche o amministrative nell’ambito di un importante reparto, lavorazione o ufficio. Ed invero, Federmeccanica e le OO.SS. nazionali di settore si davano espressamente atto, in una apposita Nota a verbale, che l’inserimento dei lavoratori nel 5° livello Super era del tutto estraneo alla loro volontà di configurare detto livello come una categoria a sé stante ed intermedia tra la 5a e la 6a.

Tuttavia, l’esigenza di innovare il contenuto delle mansioni e le forme di organizzazione del lavoro per rispondere velocemente alla continua evoluzione tecnologica e ai nuovi scenari competitivi internazionali, ha condotto le parti sociali a riconsiderare la suddetta volontà. Così, nella dichiarazione contenuta nel CCNL del 2008, si è appunto convenuto sulla costituzione, dal 1° marzo 2009, della 5a S come una nuova categoria di inquadramento a tutti gli effetti, in cui far confluire le seguenti tipologie di lavoratori dipendenti:

- a) gli operai ai quali era stato riconosciuto l’elemento retributivo di professionalità cd. 5a ERP in quanto in possesso dei relativi

requisiti professionali indicati dal CCNL nell'ambito tassativo di determinati profili (v. nota 5);

- b) gli intermedi, e cioè quei lavoratori con qualifica di intermedio che “guidano e controllano con apporto di elevata competenza tecnico-pratica un gruppo di altri lavoratori che operino in importanti reparti o lavorazioni di elevata specializzazione”;
- c) gli impiegati precedentemente inquadrati nel livello superiore della 5a categoria, e cioè quei lavoratori che, oltre a possedere le caratteristiche di cui al terzo alinea della declaratoria del 5° livello<sup>(11)</sup>, “svolgono coordinamento e controllo di attività tecniche o amministrative nell'ambito di importante reparto, lavorazione o ufficio”.

Nel solco di quanto fin qui detto, si inserisce l'Accordo quadro siglato in data 23 febbraio 2009 tra Finmeccanica S.p.A. e le Segreterie Nazionali di FIM, FIOM e UILM, con cui le Parti, verificato che l'Intesa sul nuovo inquadramento contrattuale non era stata raggiunta nei tempi concordati, avevano inteso dare esecuzione alla predetta dichiarazione impegnativa, riconoscendo la 5a categoria Superiore quale livello di inquadramento autonomo al pari degli altri previsti dalla classificazione unica, in cui fare confluire gli operai della ex 5a categoria ERP.

In modo particolare, si era espressamente convenuto che i lavoratori operai delle Aziende appartenenti al Gruppo Finmeccanica inquadrati nella 5a categoria ed ai quali era stato riconosciuto l'Elemento Retributivo di Professionalità (ERP), ivi inclusi gli operai provenienti dalla 6a categoria delle ex aziende Intersind, venissero riclassificati, a decorrere dal 1° marzo 2009, con conseguente applicazione del relativo trattamento economico, nella nuova categoria

---

<sup>(11)</sup> Soddiscano le caratteristiche di cui al terzo alinea della declaratoria del 5° livello, i lavoratori che, con specifica collaborazione, svolgono attività amministrative o tecniche caratterizzate da adeguata autonomia operativa nei limiti dei principi, norme e procedure valevoli per il campo di attività in cui operano, e che richiedono un diploma di scuole medie superiori o corrispondente conoscenza ed esperienza.

5a Super, previa verifica della corrispondenza tra la professionalità dagli stessi acquisita e quella richiesta dalla declaratoria prevista per detta categoria.

Questo passaggio categoriale ha però comportato la decadenza degli elementi retributivi aggiuntivi legati alla professionalità precedentemente riconosciuti dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale, nella misura in cui gli stessi sono stati compensati dal nuovo trattamento di 5a categoria Super. Su quest'ultimo punto, infatti, l'Intesa del 23 febbraio 2009 così recitava: “contestualmente all'inquadramento in 5a S le Aziende del Gruppo attribuiranno a ciascun interessato, fino a concorrenza della retribuzione di fatto da ciascuno precedentemente percepita, un emolumento economico a titolo di elemento aggiuntivo di professionalità”. In pratica, secondo tale disposizione, dal 1° marzo 2009 gli emolumenti di professionalità in precedenza previsti dalla disciplina collettiva (di categoria e/o decentrata) per gli operai della 5a categoria ex ERP avrebbero dovuto continuare ad essere erogati soltanto per la quota parte che non trovava capienza nell'incremento retributivo derivante dal reinserimento degli stessi operai nel nuovo 5° livello Super di inquadramento, di modo da garantire il mantenimento del trattamento economico precedente.

Un esempio concreto può forse aiutare a meglio comprendere gli effetti concreti dei cambiamenti sopra descritti a livello aziendale, e soprattutto sulla struttura retributiva di un operaio inquadrato o reinquadrato nella nuova categoria 5a Super a decorrere dal 1° marzo 2009, nonché, al tempo stesso, le analisi di costo che le aziende del Gruppo Finmeccanica hanno dovuto effettuare, in applicazione del summenzionato Accordo quadro del 23 febbraio 2009, per allineare le proprie politiche aziendali di valorizzazione della professionalità ai cambiamenti intervenuti nel sistema classificatorio contrattuale.

Orbene, in AgustaWestland, l'istituzione del nuovo 5° livello Super in cui è confluito il previgente 5° livello ERP ha determinato per i lavoratori interessati un incremento della propria retribuzione mensile pari a 105,52 euro, come meglio specificato nella tabella sottostante.

LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE  
COME FATTORE COMPETITIVO

| <b>DELTA RETRIBUTIVO PER PASSAGGIO DI CATEGORIA<br/>DALLA 5° ERP ALLA 5° SUPER</b> |                                          |                                                          |                                                 |                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                                                    |                                          | <b>Febbraio<br/>2009</b>                                 | <b>Marzo<br/>2009</b>                           |                                                  |
| <b>Natura<br/>contrattuale</b>                                                     | <b>Voci<br/>economiche<br/>aumentate</b> | <b>Ex 5a<br/>ERP<br/>(importi<br/>mensili<br/>lordi)</b> | <b>5a S<br/>(importi<br/>mensili<br/>lordi)</b> | <b>Delta<br/>(importi<br/>mensili<br/>lordi)</b> |
| Elemento nazionale (CCNL)                                                          | Minimo contrattuale                      | 1.494,56 €                                               | 1.593,41 €<br>( <sup>12</sup> )                 | 98,85 €                                          |
| Elementi aziendali (Accordo AW)                                                    | Terzo elemento                           | 93,27 €                                                  | 98,33 €                                         | 5,06 €                                           |
|                                                                                    | Compenso Annuo Speciale (cd. CAS)        | 38,93 €                                                  | 40,54 €                                         | 1,61 €                                           |
| <b>TOT.<br/>INCREMENTO<br/>MENSILE</b>                                             |                                          |                                                          |                                                 | <b>105,52 €</b>                                  |

Fonte: elaborazione propria su dati AW

(<sup>12</sup>) Il minimo retributivo mensile da corrispondere, a partire dal 1° marzo 2009, agli operai inquadrati/reinquadrati nella nuova categoria 5a Super in base ai criteri sopra richiamati, era quello definito dal CCNL del 2008 con riferimento al livello superiore della 5a categoria, che si attestava appunto sui 1.593,41 euro lordi (importo in vigore dal 1° gennaio al 31 agosto 2009).

L'entità dell'incremento di retribuzione registrata è stata dunque tale da assorbire per intero sia l'Elemento Retributivo di Professionalità (E.R.P.) ex CCNL, di importo mensile pari a 28,41 euro lordi, sia l'Elemento di Professionalità Aziendale (E.P.A. 3), il cui valore economico al momento del passaggio categoriale in esame si attestava sui 57,70 euro lordi mensili (750 euro annui/13 mensilità).

La voce retributiva E.P.A. 4 (v. sopra), di importo mensile pari a 69,24 euro (900 euro annui/13 mensilità), è stata invece assorbita soltanto parzialmente fino a concorrenza dell'eccedenza del suddetto incremento, e cioè per la parte corrispondente a 19,41 euro mensili (quanto restava dall'importo di 105,52 euro dopo aver decurtato le 28,41 euro e le 57,70 euro a titolo rispettivamente di E.R.P. e di E.P.A. 3), con conseguente valore residuo pari a 49,83 euro mensili, che si traduce in 647,79 euro annui a fronte dei 900 euro contrattati originariamente in sede aziendale<sup>(13)</sup>.

Un discorso a parte meritano invece i lavoratori provenienti dalla 6a categoria dell'ex CCNL Intersind e riclassificati, dal 1° luglio 1999, in quella che era la categoria 5a E.R.P., i quali, come si è già detto nel paragrafo precedente, non avevano diritto all'elemento aziendale E.P.A. 3 in quanto era già stato loro riconosciuto dall'Accordo quadro del 7 luglio 1999 tra Federmeccanica e FIM-FIOM-UILM un apposito superminimo individuale, di importo mensile pari a 63,72 euro, finalizzato a garantire la precedente retribuzione, riassorbibile a fronte di successivi passaggi di categoria.

Orbene, per effetto del loro reinserimento nel nuovo quinto livello superiore, il suddetto superminimo (63,72 euro) è decaduto unitamente all'elemento retributivo nazionale di cui alla voce economica "E.R.P" (28,41 euro), in quanto integralmente assorbiti nell'aumento retributivo scaturito dal nuovo inquadramento.

Pertanto, per questa categoria di lavoratori dipendenti, la parte di incremento rimanente a seguito dell'assorbimento degli elementi di

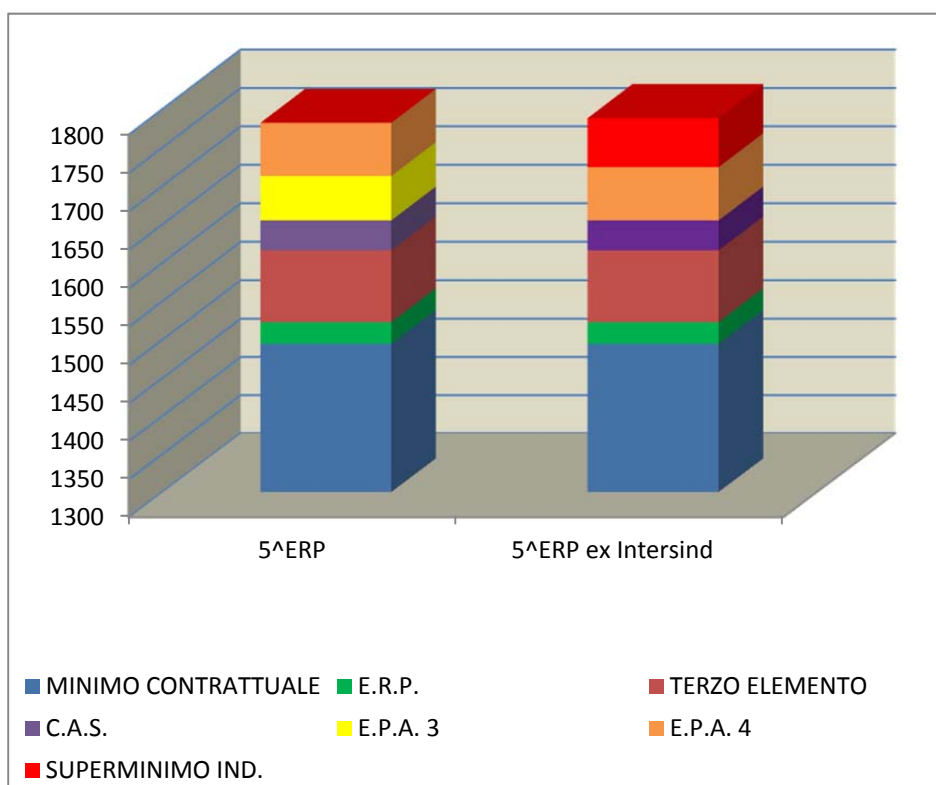
---

<sup>(13)</sup> Come abbiamo già visto nel paragrafo precedente, il valore annuo di EPA 4 è stato poi nuovamente elevato dal recente Accordo integrativo aziendale del 27 marzo 2013, che lo ha portato a 850,00 euro lordi.

cui sopra risultava invece pari a 11,78 euro (105,52 euro, detratti 28,41 euro a titolo di E.R.P. e 63,72 euro a titolo di superminimo), destinati alla copertura parziale di E.P.A. 4 che si attestava così sul nuovo valore mensile di 57,46 euro lordi (69,24 euro – 11,78 euro), corrispondente a 746,98 euro annui.

Quanto appena descritto può essere rappresentato visivamente nei grafici qui di seguito proposti.

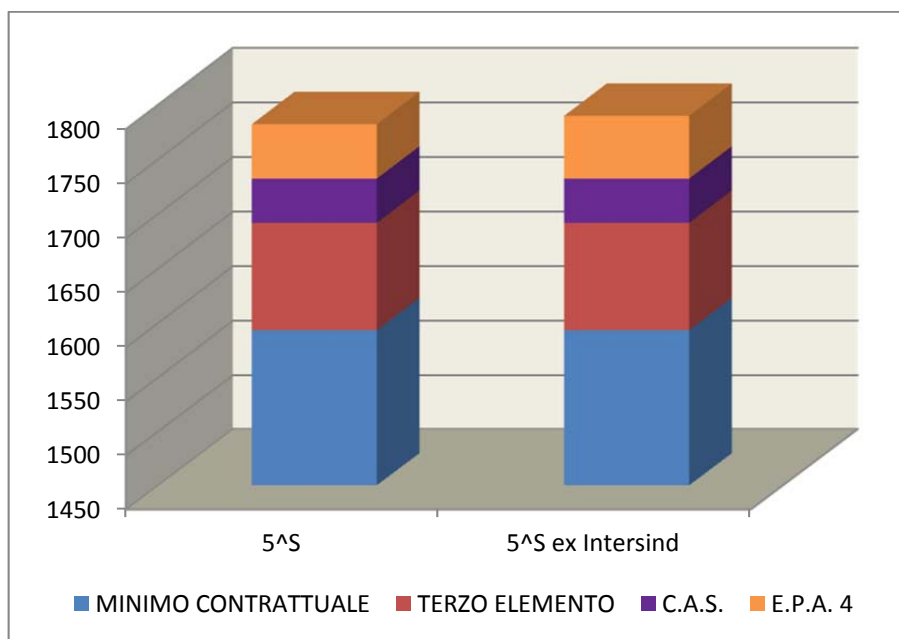
**Grafico 1 - Situazione al 28 febbraio 2009 – prima del passaggio categoriale dalla 5a ERP alla 5a Super**



Fonte: elaborazione propria su dati AW



**Grafico 2 - Situazione al 1 marzo 2009 – dopo il passaggio categoriale dalla 5a ERP alla 5a Super**



Fonte: elaborazione propria su dati AW

Da queste figure risulta chiaro come nella trasformazione del 5° livello retributivo E.R.P. in uno specifico livello contrattuale con il parametro della 5a Super sia comunque rimasto invariato l'ammontare del trattamento economico complessivo, garantendo in tal modo l'equità retributiva tra i lavoratori inquadrati nella 5a categoria E.R.P. fino al 28 febbraio 2009 e quelli classificati direttamente in 5a Super dal 1° marzo 2009.

L'unica variante che si riscontra comparando le due rappresentazioni grafiche è data dalla diversa composizione della retribuzione percepita prima e dopo il passaggio categoriale: la differente distribuzione tonale negli istogrammi in esame mostra, infatti, il venir meno a decorrere dal 1° marzo 2009, laddove esistenti,

degli elementi retributivi riconducibili alle voci “Superminimo individuale” (v. colore rosso), “E.R.P.” (v. colore verde) ed “E.P.A. 3” (v. colore giallo), nonché parzialmente dell’elemento “E.P.A. 4” (v. colore arancione), per le ragioni pocanzi esposte.

### **1.3. La valorizzazione della professionalità impiegatizia tramite “E.R.A.”**

La valutazione della professionalità in AgustaWestland include nel proprio raggio di operatività anche il personale impiegatizio, tenuto conto che le mutate esigenze tecnologiche ed organizzative richiedono sostanzialmente nuove competenze ed abilità da parte di tutti i lavoratori.

In modo particolare, è stata istituita dal Contratto integrativo aziendale del 2002 e resa poi operativa da un successivo Verbale di accordo attuativo del 2005, una specifica voce retributiva, denominata **“Elemento Retributivo Aziendale” (E.R.A.)**, riservata agli impiegati di 6a categoria che dimostrino di possedere nello svolgimento della propria attività, oltre alle competenze professionali consolidate previste dalla relativa declaratoria contrattuale, una più accentuata adattabilità al contesto aziendale in continuo mutamento, e conseguentemente adeguate capacità relazionali ed una costante propensione all’aggiornamento professionale.

Del resto, nella dinamica di un mercato sempre aperto alla concorrenza e soggetto a frequenti cambiamenti, la flessibilità operativa rappresenta indubbiamente uno degli assi strategici dello sviluppo imprenditoriale, come si è già avuto occasione di dire più volte nei capitoli precedenti.

Nello specifico, al singolo lavoratore inquadrato nella 6a categoria impiegatizia viene richiesto di essere sempre più operativamente autonomo e flessibile nello svolgimento dei propri compiti lavorativi, il che richiede la capacità di lavorare su più programmi, di ricercare soluzioni diverse e più idonee alle necessità di

volta in volta emergenti, nonché la capacità di produrre risultati in linea con i tempi ed i costi predeterminati segnalando tempestivamente eventuali scostamenti quali/quantitativi.

Strettamente funzionale alla **flessibilità ed autonomia operativa** è la capacità di saper gestire l'insieme delle **relazioni interpersonali** necessarie per il conseguimento degli obiettivi assegnati, che si traduce, in sostanza, nella abilità sia di "governare" i rapporti operativi con gli interlocutori di riferimento (enti aziendali, clienti, fornitori, ecc.) assicurando loro il necessario supporto tecnico-informativo sia di lavorare in team per l'integrazione proficua della propria attività con quella di altri nonché per trasferire le proprie conoscenze ed esperienze ad altri lavoratori al fine di aumentarne la professionalità.

Altrettanto importante nel moderno contesto tecnologico ed organizzativo dell'impresa è la **proattività verso il costante adeguamento professionale**, intesa come la capacità richiesta al singolo dipendente di saper acquisire le conoscenze legate a nuove attività e/o nuove modalità lavorative scaturenti dai continui cambiamenti organizzativi e tecnologici, anche nell'ottica del progressivo miglioramento del risultato del proprio lavoro.

Per meglio esplicitare il significato dei suddetti elementi distintivi di professionalità in relazione al contenuto della prestazione che il lavoratore è nel caso concreto chiamato a svolgere, sono state realizzate da una dedicata Commissione di Lavoro (composta da rappresentanti aziendali e sindacali), per ciascuna figura professionale maggiormente rappresentativa nell'ambito della 6a categoria impiegatizia<sup>(14)</sup>, apposite schede contenenti una descrizione dettagliata esemplificativa delle attività da svolgere e delle relative caratteristiche ed abilità ritenute necessarie per un corretto ed efficace esercizio delle

---

<sup>(14)</sup> Analista; Analista/Programmatore; Approvvigionatore; Assistente tecnico esterno; Contabile/Assistente; Disegnatore progettista; Gestore materiali; Istruttore; Metodista, Progettista SW; Programmatore CN; Project engineer; Service engineer; Sistemista avionico; Sistemista SW; Specialista di tecnologia e di sistema; Specialista gestione contratti; Tecnico di laboratorio sperimentatore.

stesse, anche alla luce dei nuovi scenari tecnologici, organizzativi e sociali<sup>(15)</sup>.

Riguardo ai profili sprovvisti delle suddette schede descrittive, il riferimento ai fini dell'attribuzione dell'Elemento Retributivo Aziendale è dato, per analogia, dai criteri generali suindicati e meglio specificati nelle descrizioni relative alle figure più simili per tipologia di lavoro e/o per area di appartenenza.

A mero titolo di esempio, sono riportate nelle pagine seguenti due delle sopra descritte schede (relative alle figure rispettivamente del "Sistemista avionista" e del "Project engineer"), nelle quali è possibile distinguere una prima parte dedicata alla enucleazione del complesso di attività in cui si esplica la figura professionale di riferimento, ed una seconda parte descrittiva delle peculiari competenze ed attitudini richieste dalla mansione e dal contesto organizzativo di inserimento per il corretto espletamento delle attività stesse.

Orbene, i dipendenti che svolgono i compiti loro assegnati esprimendo adeguatamente le caratteristiche professionali previste nella descrizione del proprio profilo hanno diritto ad un emolumento aggiuntivo a titolo di professionalità, di importo pari 1.300,00 euro annui lordi erogabili in 13 mensilità.

Il riconoscimento economico in oggetto è stato però subordinato dalla contrattazione integrativa al rispetto di due specifici limiti quantitativi (cd. clausole di contingentamento), stabilendo che, nell'arco di ciascun anno, il numero dei nuovi beneficiari dell'elemento "E.R.A." non potrà eccedere il 10% degli impiegati inquadrati nella 6a categoria e che abbiano maturato nella medesima una adeguata anzianità aziendale, fermo restando il tetto massimo complessivo del 30% dei lavoratori in forza in tale livello inquadramentale.

---

<sup>(15)</sup> Dette schede sono allegate ad uno specifico Verbale di accordo siglato il 21 luglio 2005 dalla succitata Commissione di Lavoro, istituita dall'Accordo integrativo aziendale del 2002 e da questo delegata a tracciare una mappatura delle nuove competenze richieste dall'evoluzione tecnologica ed organizzativa per ogni profilo professionale appartenente alla 6a categoria impiegatizia.

# LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE COME FATTORE COMPETITIVO

## E.P.A. - SISTEMISTA AVIONICO

Nell'ambito delle attività di sviluppo ed integrazione di sistemi avionici che, a titolo esemplificativo vengono così descritte:

### Attività

- Collaborazione alla stesura del requisito del sistema avionico, sulla base delle definizioni generali di prelievamento avionico;
- Partecipazione allo sviluppo delle specifiche tecniche complessive del sistema integrato e sviluppo delle specifiche tecniche dei sottosistemi e dei componenti di fornitura interna ed esterna;
- Gestione, supporto tecnico, controllo e monitoraggio delle forniture dei sottosistemi per i seguenti aspetti: contenuto tecnico e prestazioni, rispetto delle scadenze di fornitura, validazione e qualità;
- Ruolo di interfaccia tecnica nei confronti delle attività di progetto elettrico e di integrazione;
- Stesura delle procedure di integrazione, prove e validazione dei sottosistemi di competenza all'interno del sistema complessivo avionico;
- Effettuazione, sul banco di integrazione e sul velivolo, delle prove di integrazione definite, producendo la relativa evidenza documentale;
- Svolgimento del ruolo di supporto specialistico alle operazioni sperimentali, sperimentazioni di volo, E.M.C. nella conduzione delle prove e nelle relative analisi;
- Partecipazione alla fase di validazione del progetto con gli enti di certificazione.

*ai lavoratori inquadrati nella 6ª Categoria Disciplina Speciale Parte Terza del vigente CCNL, per lo svolgimento delle attività descritte, è richiesto il possesso delle seguenti competenze professionali e tecniche, previste dalla relativa declaratoria contrattuale, i nuovi assunti dovranno possederle alla data di assunzione e le nuove abilità generali come di seguito specificato.*

### Autonomia e Flessibilità operativa

Intesa come la Capacità richiesta al singolo lavoratore di essere operativamente autonomo e flessibile nello svolgimento dei propri compiti lavorativi.

- Ciò comporta:
- La Capacità di interpretare i dati e gli elementi in proprio possesso e di reperire tutte le informazioni necessarie (interno area, direzione tecnica, azienda, fornitore ...)
  - La Capacità di interpretare e approfondire le richieste provenienti dai vari settori mandandole tra loro al fine di avviare il lavoro e conseguire il risultato prefissato;
  - La Capacità di interpretare e approntare i problemi proposti ed individuando soluzioni nuove e praticabili, razionalizzando i problemi dopo aver operato i necessari confronti, soluzioni diverse destinate ad ottimizzare il risultato del proprio lavoro;

*El A P DP 29 Rad. MB C. 1/d Att*

- La Capacità di ottenere risultati in linea con i tempi ed i costi prefissati segnalando tempestivamente eventuali scostamenti qualitativi e quantitativi;
- La Capacità di lavorare su più programmi e/o svolgere più attività (anche non strettamente correlate tra loro) in funzione delle necessità operative;
- La capacità di individuare le criticità e proporre soluzioni per le problematiche di integrazione del sistema complessivo;

### Relazioni Interpersonali

Intesa come la Capacità richiesta al singolo lavoratore di saper gestire l'insieme delle Relazioni Interpersonali necessarie per conseguire il risultato prefissato.

- Ciò comporta il possesso di:
- Capacità relazionali di lavoro in team (interni/esterni) per l'integrazione proficua della propria attività con quella di altri nonchè per trasferire le proprie conoscenze ed esperienze ad altri lavoratori per aumentarne la loro professionalità;
  - Capacità di gestire le relazioni con gli enti tecnici (interni/esterni) interessati al fine di perseguire gli obiettivi assegnati;
  - Capacità di gestire i rapporti operativi con i fornitori/partners esterni assicurando agli stessi il più adeguato supporto tecnico ed informativo per lo svolgimento dell'attività richiesta.

### Adeguamento/Aggiornamento Professionale

Intesa come la Capacità richiesta al singolo lavoratore, di saper acquisire le conoscenze legate a nuove attività e/o nuove modalità lavorative connesse a cambiamenti organizzativi e tecnologici.

- Ciò comporta la Capacità di aggiornarsi con continuità, attraverso le varie modalità proposte, sugli aspetti
- tecnologici, di prodotti e di processo;
  - metodologici di organizzazione del lavoro;
  - informatici inerenti la mansione;
  - linguistici

Al lavoratori che svolgono le sopra citate attività inerenti la mansione e la categoria contrattuale assegnate esprimendo adeguatamente le capacità sopra descritte, secondo quanto richiesto dalla mansione e dal contesto organizzativo, sarà riconosciuto l'Elemento retributivo previsto dall'accordo aziendale del 28/11/2002.

Cascina Costa 21/07/2005

*El A P DP 29 Rad. MB C. 1/d Att*

Fonte: Verbale di accordo del 21-7-2005, in attuazione dell'Accordo Integrativo Aziendale del 28-11-2002

# LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE COME FATTORE COMPETITIVO

## E.P.A. .... PROJECT ENGINEER

Nell'ambito delle attività di " project engineer " che, a titolo esemplificativo vengono di seguito descritte:

### Attività

- Collaborazione con gli enti tecnici interessati nella fase di impostazione di nuovi progetti o varianti di configurazione, nella successiva fase di sviluppo per la definizione dei requisiti di progetto e di controllo della configurazione, coordinando inoltre le attività tecniche nel rispetto dei tempi, risorse impegnate, criticità ed emissione della documentazione tecnica di competenza (FORM 59 – E.W.S. – Detail Spec...);
- Partecipazione, con le funzioni tecniche di aeronavigabilità, alle attività di valutazione ed approvazione degli Enti certificativi;
- Collaborazione nella valutazione e risoluzione degli inconvenienti emersi in fase di produzione o di esercizio, coordinando il contributo specialistico delle aree tecniche, anche per quanto concerne la documentazione tecnica applicabile (relazioni, manuali, ecc.);
- Svolgimento del ruolo di riferimento tecnico nei confronti delle funzioni aziendali di Program Manager, Commerciale e Ingegneria di Fabbricazione sia nella fase di acquisizione di un nuovo contratto sia in quella di gestione tecnica del progetto;

*ai lavoratori inquadrati nella 6<sup>a</sup> Categoria Disciplina Speciale Parte Terza del Vigante CCNL, per lo svolgimento delle attività assegnate riguardanti la propria mansione, l'evoluzione tecnologica ed organizzativa Aziendale richiede oltre alle capacità professionali richieste, le seguenti competenze, conoscenze, abilità e conoscenze, i nuovi elementi distintivi della professionalità e le nuove abilità generali come di seguito specificato.*

### Autonomia e Flessibilità operativa

Intesa come la Capacità richiesta al singolo lavoratore di essere operativamente autonomo e flessibile nello svolgimento dei propri Compiti lavorativi.  
Ciò comporta:

- La Capacità di dare ordine e sequenzialità alle attività e di reperire tutte le informazioni necessarie (interno area, Direzione Tecnica, azienda, fornitori) correlandole tra loro;
- La Capacità di proporre, sulla base delle informazioni ed indicazioni fornite dagli specialisti e progettati, soluzioni di metodo diverse finalizzate ad ottimizzare il processo di lavoro;
- La Capacità di ottenere risultati in linea con i tempi ed i costi prefissati segnalando tempestivamente eventuali scostamenti qualitativi e quantitativi;
- La Capacità di lavorare su più programmi ed svolgere più attività (anche non strettamente correlate tra loro) in funzione delle necessità operative.

*Calderini*

- La Capacità di acquisire aggiornamenti ed informazioni circa nuovi prodotti non solo tecnici, ma anche applicativi, specializzati da produzione, esercizio al fine di ampliare il proprio patrimonio tecnico e professionale.

### Relazioni Interpersonali

Intesa come la Capacità richiesta al singolo lavoratore di saper gestire l'insieme delle Relazioni interpersonali necessarie per conseguire il risultato prefissato.  
Ciò comporta il possesso di:

- Capacità relazionali di lavoro in team (interdisciplinari) per l'integrazione proficua della propria attività con quella di altri nonché per trasferire e condividere le proprie conoscenze ed esperienze ad altri lavoratori per aumentare la loro professionalità;
- Capacità di gestire e farsi promotore nei confronti delle Aree Tecniche, Program, Produzione, per assicurare un proficuo aggiornamento delle informazioni tecniche per meglio raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Capacità di gestire i rapporti operativi con i fornitori/partners esterni al fine di assicurare agli stessi il più adeguato supporto tecnico ed informativo per lo svolgimento dell'attività richiesta.

### Adeguamento/Acquisimento Professionale

Intesa come la Capacità richiesta al singolo lavoratore, di saper acquisire le conoscenze legate a nuove attività e/o nuove modalità lavorative connesse a cambiamenti organizzativi e tecnologici.  
Ciò comporta la Capacità di aggiornarsi con continuità, attraverso le varie modalità proposte, sugli aspetti:

- tecnologici, di prodotto e di processo;
- metodologici di organizzazione del lavoro;
- informatici inerenti la mansione;
- linguistici

*Al lavoratore che svolgono le sopra citate attività inerenti la mansione e la categoria contrattuale assegnate esprimendo adeguatamente le capacità sopra descritte, secondo quanto richiesto dalla mansione e dal contesto organizzativo, sarà riconosciuto l'Elemento retributivo previsto dall'accordo aziendale del 28/11/2002.*

Caschina Costa 21/07/2005

*Calderini*

Fonte: Verbale di accordo del 21-7-2005, in attuazione dell'Accordo Integrativo Aziendale del 28-11-2002

#### **1.4. Linee evolutive e prospettive di cambiamento nel nuovo Accordo Integrativo Aziendale del 2013**

La tematica della professionalità è stata nuovamente affrontata da Azienda ed OO.SS. nell'ambito delle recenti trattative di rinnovo del Contratto integrativo, con il chiaro obiettivo di fornire risposte concrete ai nuovi cambiamenti nel frattempo intervenuti a livello di contenuto e di assetto organizzativo del lavoro per effetto della continua innovazione tecnologica e dell'accelerato processo di globalizzazione dei mercati.

Le richieste espresse dal sindacato nelle proprie piattaforme rivendicative non si risolvevano, infatti, nella mera rivalutazione economica dei riconoscimenti professionali (operai ed impiegatizi) definiti nei precedenti accordi, ma ponevano al centro del tavolo negoziale la necessità di concordare nuovi percorsi organizzativi capaci di meglio valorizzare tutti quegli aspetti distintivi della professionalità che vengono espressi in azienda, ma che non sono riconosciuti dal CCNL.

Dette richieste hanno trovato sostanzialmente accoglimento.

In modo particolare, nella piena consapevolezza che l'inquadramento del personale ha carattere dinamico in relazione alle conoscenze tecnico/professionali ed alle specifiche abilità richieste, le Parti hanno espressamente convenuto sulla necessità di operare una revisione dell'attuale sistema di classificazione aziendale, nell'ottica di apprezzare ulteriormente le competenze dei lavoratori e di favorire lo sviluppo della loro professionalità in modo integrato e coerente con l'organizzazione aziendale ed i suoi reali fabbisogni.

L'esigenza di superare il vigente sistema di valorizzazione della professionalità, come descritto nelle pagine precedenti, nasce dalla presa d'atto che gli elementi retributivi aggiuntivi "creati" dall'azienda per l'apprezzamento di specifiche e distintive capacità professionali si sono nel tempo parzialmente saturati rispetto ai possibili beneficiari, con il conseguente "plafonamento" degli strumenti gestionali a disposizione dell'azienda stessa, sotto il profilo economico, per la

motivazione e la crescita delle proprie risorse umane, tenuto altresì conto che in AgustaWestland, per prassi aziendale, l'utilizzo del superminimo a titolo di riconoscimento della professionalità non formalizzata nelle declaratorie contrattuali è tendenzialmente escluso per le figure operaie.

Tale situazione ha reso, dunque, necessario studiare soluzioni inquadramentali e retributive innovative e di più ampio respiro gestionale, che, attraverso la creazione di fasce professionali intermedie e quindi di nuove opportunità di sviluppo, garantiscano al management aziendale maggiori spazi di manovra per incentivare adeguatamente il capitale umano, evitando così il rischio che un lavoratore possa ritrovarsi ad un'età ancora relativamente giovane all'apice della sua carriera in relazione alla mansione assegnatagli, e dunque non avere più davanti a sé ulteriori step di progressione professionale ed economica. Si pensi, ad esempio, ad un operaio arrivato ad essere inquadrato in 5a S categoria ed al quale siano già stati riconosciuti nel corso della sua graduale progressione inquadramentale tutti gli elementi retributivi aziendali di professionalità (E.P.A. 1, E.P.A. 2, E.P.A. 4): è evidente che questi avrà bisogno di nuovi input motivazionali.

Al fine di dare attuazione a quanto sopra è stato demandato ad un apposita Commissione tecnica, composta da rappresentanti aziendali e sindacali, l'importante ed ambizioso compito di definire entro il 2014, nel rispetto dell'architettura generale dei Contratti Nazionali di Lavoro applicabili di volta in volta e delle Linee Guida di Finmeccanica, nonché tenendo altresì in considerazione i precedenti accordi aziendali in materia, un nuovo modello di inquadramento del personale e di misurazione della professionalità espressa.

Tale modello dovrà essere in grado di rappresentare in maniera più efficace il rapporto tra mansioni e livelli inquadramentali coerentemente con le trasformazioni e l'evoluzione delle figure professionali operanti in AgustaWestland, nonché di rafforzare le competenze richieste dai recenti ed irreversibili cambiamenti organizzativi e tecnologici per sostenere e vincere le sfide industriali dell'azienda.



Ad oggi<sup>(16)</sup> la Commissione in parola non si è ancora riunita, tuttavia non è da escludere che il suddetto impegno aziendale possa a questo punto essere assorbito dai lavori già avviati in materia sul tavolo di implementazione del “Protocollo per la Competitività del Gruppo Finmeccanica e per un Nuovo Modello di Relazioni Industriali” siglato lo scorso 16 aprile 2013.

In detto Protocollo di Intesa, come si ricorderà, la Holding Finmeccanica S.p.A. e le Segreterie Nazionali di FIM, FIOM, UILM hanno concordato sull'esigenza, non più rinviabile, di rivisitare la scala classificatoria contrattuale, ritenuta ormai obsoleta ed incapace di rispecchiare l'effettiva realtà delle aziende del Gruppo, sempre più caratterizzate da una forte spinta all'innovazione e all'evoluzione tecnologica.

L'obiettivo condiviso dalle Parti è, infatti, quello di arrivare ad individuare, in tempi relativamente brevi, un nuovo paradigma di inquadramento dei dipendenti delle società controllate, che raggruppi le attuali declaratorie contrattuali in fasce professionali definite attraverso la declinazione di elementi distintivi di professionalità, di modo da consentire a ciascuna partecipata di articolare i propri profili professionali realmente presenti in azienda anche in un'ottica di mobilità orizzontale.

Trova qui conferma il ruolo progettuale e strategico, di alto valore aggiunto, che può essere assunto dalla contrattazione aziendale quale leva di flessibilità organizzativa e dunque di superamento dei “vecchi” e rigidi schemi di classificazione del personale e delle connesse declaratorie, che, oggi più di ieri, appaiono troppo generali ed

---

<sup>(16)</sup> Si tenga conto che il presente paragrafo è stato scritto in data 30 novembre 2013.

astratte, nonché assai lontane dai ruoli professionali determinati dalle moderne organizzazioni del lavoro.

In modo particolare, in un contesto ove l'evoluzione tecnologica ha innovato il contenuto cognitivo delle mansioni e portato con sé l'affermarsi di nuove figure professionali più specifiche e qualificate che faticano a trovare asilo in dette declaratorie, queste ultime rappresentano quasi delle "gabbie" che, comprimendo l'esplicazione della professionalità e della creatività di ciascun singolo individuo, ingredienti questi fondamentali per un'azienda competitiva ed innovativa, potrebbero finire per ostacolare l'insito dinamismo dello stesso mercato del lavoro.

Ciò vale a maggior ragione per quei settori ad alta specificità professionale e che, in quanto tali, non possono per forza di cose essere rappresentati nella loro globalità dai profili riportati nei CCNL, riferendosi questi in modo generico ad un intero comparto merceologico e dunque a più realtà produttive che presentano tra loro grandi differenze nella struttura organizzativa e nelle competenze professionali richieste. È, infatti, difficile descrivere con un'unica declaratoria chi produce, ad esempio nel caso dei metalmeccanici, elicotteri, auto, treni, turbine, ecc., quando poi persino all'interno di uno stesso reparto le professionalità presenti possono assumere forme diverse.

La risposta da parte del nostro sistema di relazioni industriali a questa genericità è stata la proliferazione dei contratti di categoria, nella falsa speranza di riuscire così a cogliere tutte le peculiarità e gli specifici interessi delle singole unità di produzione.

Forse sarebbe invece il caso di muoversi verso una contrattazione nazionale minima, che si limiti a delineare uno zoccolo duro ed inderogabile di diritti essenziali applicabili a tutti i lavoratori di un determinato settore nonché a definire alcuni principi guida, delegando le discipline di dettaglio al livello negoziale decentrato, di modo da consentire a ciascuna organizzazione d'impresa di regolamentare il lavoro sulla base delle proprie specificità ed effettive esigenze tecnico-produttivo.

## II PARTE

### **2. Il sistema di valutazione e premio delle prestazioni individuali operarie in AgustaWestland: “OPERA”**

Nelle realtà aziendali, in particolare laddove i contenuti industriali di prodotto sono elevati, le tecnologie applicate innovative e di conseguenza alte le capacità personali ed il *Know-how* delle risorse impiegate anche operaie, cresce sempre più l'esigenza di valorizzare e premiare i contributi personali sulla base di budget predefiniti e secondo apprezzamenti il più possibile oggettivi.

In modo particolare, diviene essenziale dotarsi di strumenti per lo sviluppo delle persone e dell'organizzazione che siano in grado di promuovere un dialogo efficace tra chi gestisce le risorse umane e i membri del proprio team, nonché di allineare i comportamenti individuali al business e ai valori dell'azienda, anche attraverso l'assegnazione di obiettivi chiari e definiti.

La risposta di AgustaWestland a questa specifica esigenza è stata la predisposizione, tramite l'Accordo integrativo aziendale del 28 novembre 2002 e le successive intese di attuazione (in particolare il Verbale di accordo del 22 maggio 2003), di un apposito meccanismo di misurazione e premio (cd. “Premio di Risultato Individuale”) delle prestazioni individuali operaie legato ai risultati conseguiti e con caratteristiche di oggettività e predeterminazione.

Si tratta, in pratica, di un sistema che, nel rispetto della regolamentazione generale definita dal CCNL, collega una parte della retribuzione al raggiungimento di target di tipo sia qualitativo sia quantitativo predeterminati su base individuale, riconoscendo al lavoratore specifici trattamenti economici aggiuntivi a fronte di sue eccellenti performance ottenute nell'espletamento della prestazione lavorativa.

Detto sistema è stato contrattualmente denominato “OPERA” (da *Objectives, Performances, Evaluation, Results, Awards*) proprio per evidenziare come lo stesso preveda l’attribuzione di riconoscimenti di carattere economico (*Awards*) nei confronti dei lavoratori che, su obiettivi preassegnati (*Objectives*), hanno fornito una prestazione individuale elevata (*Performance*), valutata (*Evaluation*) in relazione ai concreti risultati (*Results*) conseguiti, alle particolari capacità professionali espressamente possedute e alla flessibilità operativa dimostrata.

Lo scopo perseguito da “OPERA” è quello di incentivare individualmente il personale operaio al miglioramento continuo delle proprie prestazioni, e dunque quello di contribuire all’incremento dell’efficienza complessiva aziendale attraverso la valorizzazione delle attività complesse che richiedono significative abilità individuali.

I possibili premiati sono gli operai inquadrati nelle categorie 4a, 5a e 5a Super (un tempo 5a ERP), il che mette in luce come detto sistema rappresenti anche una soluzione aziendale alla necessità di dare nuove spinte motivazionali a quegli operai che hanno una limitata possibilità di ulteriore sviluppo professionale nella mansione assegnata, ovviando così alla rigidità della scala di inquadramento contrattuale di settore, talvolta poco meritocratica ed eccessivamente uniformante, nonché ancorata, come si è già ampiamente detto nella prima parte del presente capitolo, ad un concetto di progressione inteso unicamente in senso verticale (come passaggio alla categoria di livello superiore) e dunque incurante delle differenze di produttività e professionalità esistenti fra gli individui anche nell’ambito di uno stesso livello inquadramentale.

## **2.1. Il processo valutativo alla base di “OPERA”**

Il sistema di “OPERA” è incentrato su un processo di valutazione della prestazione resa dal dipendente che prevede la gestione delle seguenti tre fasi:

- a) pianificazione degli obiettivi;
- b) monitoraggio degli obiettivi assegnati;
- c) consuntivazione degli obiettivi raggiunti.

La prima fase, che si colloca all'inizio di ogni periodo valutativo, riveste una notevole importanza nel processo di apprezzamento complessivo, in quanto finalizzata a coniugare diversi elementi che sono alla base del corretto funzionamento del sistema premiante in essere. In modo particolare, a questa fase compete la definizione di obiettivi che siano adeguatamente comprensibili, motivanti, sfidanti e tali da promuovere comportamenti individuali in grado di contribuire al conseguimento dei target aziendali, ma al tempo stesso sostenibili e realmente conseguibili, nonché misurabili in modo oggettivo e direttamente riferibili alla prestazione del/i lavoratore/i interessato/i.

Dunque, nel rispetto di quanto sopra, i diretti responsabili delle linee di produzione dei vari stabilimenti, con il supporto dei rispettivi HR manager di riferimento, assegnano ogni anno ai singoli lavoratori o a gruppi omogenei di lavoro precisi obiettivi quanti/qualitativi da raggiungere, specificandoli in una apposita scheda di valutazione di cui si dirà a breve.

La seconda fase è determinante per il mantenimento di un congruo e costante allineamento tra i risultati concretamente conseguibili e quelli attesi dall'azienda, assunto che la dinamica dell'esercizio di impresa, fluttuante ed imprevedibile per effetto delle continue oscillazioni di mercato, comporta spesso la necessità di rivisitare gli obiettivi già prefissati. In pratica, i responsabili di linea, sempre supportati dai relativi HR manager di sito, sono chiamati a monitorare periodicamente l'andamento del grado di raggiungimento dei target attribuiti, fornendo tempestiva informazione al lavoratore coinvolto nel caso di problematiche che possano in qualche misura compromettere negativamente il predetto andamento.

L'ultima fase in cui si articola il processo sotteso ad "OPERA" è quella inerente all'operazione di consuntivazione finale dei risultati

complessivamente conseguiti, effettuata su base individuale dal *management* diretto, con il sostegno della funzione *Human Resources*, secondo una predeterminata scala ordinale di punteggio (v. *infra*).

Si tratta questa di un'attività particolarmente rilevante in quanto volta a verificare con attenzione la quantità e qualità del lavoro svolto ed i tempi impiegati, e dunque propedeutica ai fini dell'eventuale inserimento del lavoratore valutato tra i soggetti premiati.

In modo particolare, la valutazione finale delle performance operaie tiene conto sia della percentuale di conseguimento degli obiettivi quantitativi individualmente previsti sia dei diversi comportamenti professionali ed organizzativi agiti per conseguirli, includendo così nel giudizio del valore della prestazione anche il valore della diversità, diversità che è connaturata alle concrete ed effettive modalità di espletamento delle attività correlate alla mansione di appartenenza.

Come si è già precedentemente accennato, l'intero processo valutativo si svolge, con una periodicità annuale, attraverso l'utilizzo di una apposita "scheda di valutazione individuale", vale a dire uno strumento concreto volto a fissare i principali indicatori e parametri (target) entro i quali collocare la prestazione da valutare e dove saranno riportati, al termine di ogni periodo di apprezzamento, i punteggi complessivi finali conseguiti dai soggetti valutati.

Qui di seguito si riporta un fac-simile della suddetta scheda, condivisa da Azienda e Organizzazioni Sindacali ed allegata all'Accordo integrativo aziendale del 28 novembre 2002 con cui la stessa è stata introdotta.

### Valutazione della prestazione

| DA COMPILARE ALL'INIZIO DEL PERIODO          |                                                                           |                                                                                    |                              |                                               |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|
| MACROAREE                                    | DESCRIZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE RELATIVI ALLE MACROAREE I, II, III | SPECIFICHE MISURE DI RISULTATO (es. nr. segmenti, templ. €, % di scarto, ecc.) [A] | PESO DEI SINGOLI FATTORI [B] | PESO COMPLESSIVO DELLE MACROAREE (I, II, III) |
| I<br>RISULTATI OPERATIVI                     |                                                                           |                                                                                    |                              | 30 + 40                                       |
|                                              |                                                                           |                                                                                    |                              |                                               |
| II<br>FLESSIBILITA'                          | POLIVALENZA                                                               |                                                                                    |                              |                                               |
|                                              | POLIFUNZIONALITA'                                                         |                                                                                    |                              | 30 + 40                                       |
|                                              | FLESSIBILITA' OPERATIVA                                                   |                                                                                    |                              |                                               |
|                                              |                                                                           |                                                                                    |                              |                                               |
| III<br>ELEMENTI DISTINTIVI DELLA PRESTAZIONE | AUTONOMIA OPERATIVA/INIZIATIVA                                            |                                                                                    |                              |                                               |
|                                              | CAPACITA' RELAZIONALI                                                     |                                                                                    | 5                            |                                               |
|                                              | PRESENZA/PUNTUALITA'                                                      |                                                                                    | 5                            |                                               |
|                                              | RISPETTO NORME/DISPOSITIVI DI PROTEZIONE                                  |                                                                                    |                              | 30                                            |
|                                              |                                                                           |                                                                                    |                              |                                               |
|                                              |                                                                           |                                                                                    |                              | 100                                           |

135

**TOTALE**

Il metodo adottato richiede la preventiva definizione degli obiettivi generali da conseguire che fungono da macro fattori di valutazione delle prestazioni individuali, nonché l'esplicitazione per ciascuno di essi dei relativi parametri di apprezzamento, o meglio degli obiettivi specifici che esprimono i risultati attesi dalle attività e dai programmi condotti e che per la loro funzione devono essere misurabili, realizzabili e tempificati.

Ed infatti, come si può chiaramente vedere nell'immagine soprastante, la scheda di valutazione adottata in sede di contrattazione aziendale è composta da tre separate macroaree in pratica corrispondenti ai tre fattori di valutazione prescelti a livello generale, ad ognuno dei quali è stato attribuito un differente peso percentuale nella determinazione del punteggio complessivo:

1. **Risultati operativi** (40%)
2. **Flessibilità** (30%)
3. **Elementi distintivi della prestazione** (30%)

Per ciascuno dei fattori pocanzi richiamati vengono di volta in volta individuati, all'inizio del periodo oggetto di indagine, specifici indicatori di apprezzamento, che rispecchiano le caratteristiche della singola unità operativa cui appartiene il lavoratore interessato e che di norma presentano pesi ponderali differenti, determinandosi in tal modo una gerarchia di importanza tra i vari criteri di valutazione adottati che risente delle scelte discrezionali periodicamente effettuate dal management aziendale e condivise con le Organizzazioni Sindacali.

Più nel dettaglio, nell'ambito della prima area di valutazione, contrattualmente denominata **“Risultati operativi”**, viene apprezzato il contributo fornito dal singolo dipendente e/o da un gruppo di dipendenti al conseguimento dei risultati aziendali definiti in termini di quantità, qualità, tempi e costi. A tal fine vengono assunti come concreti parametri di misurazione elementi quali, ad esempio, quelli di seguito riportati, i cui contenuti variano in ragione dell'unità organizzativa/operativa di appartenenza dell'individuo valutato: a) il volume di lavoro realizzato (numero di interventi manutentivi e di



missioni presso il cliente per gli operai dell'area "Servizi", volumi materiali ricevuti/spediti per i dipendenti dell'area "Ricambi", ecc.); b) il rispetto delle tempistiche assegnate (tempi impiegati/tempi assegnati nel caso di lavorazioni individuali, osservanza del programma di produzione per le lavorazioni a squadra); c) il rispetto degli standard di qualità (numero di scarti e rilavorazioni, corretta applicazione delle procedure manutentive ovvero di ricezione/immagazzinamento/spedizione/ricambi, completezza delle informazioni rese al cliente e della documentazione dei prodotti, ecc.), ...

La seconda macroarea, in cui la prestazione resa dal lavoratore viene misurata in relazione alla **"Flessibilità"** espressa dallo stesso, risulta già ripartita, come mostra in maniera inequivocabile il modello di scheda sopra riprodotto, in tre specifici fattori di indagine:

- polivalenza;
- polifunzionalità;
- flessibilità operativa.

Mentre il fattore **"polivalenza"** è volto a valorizzare le modalità di svolgimento della prestazione su più attività tecnologicamente omogenee (ad esempio, nell'ambito dei "Montaggi" la capacità di lavorare su più linee di montaggio elicotteri, nell'ambito della area "Fabbricazione" la capacità di lavorare su più macchine utensili o impianti di produzione appartenenti alla stessa "famiglia"), quello della **"polifunzionalità"** valuta ed apprezza lo svolgimento della prestazione su più attività tecnologicamente disomogenee (ad esempio, relativamente all'area "Montaggi" la capacità di abbinare all'attività principale un'attività complementare di differente tipologia, nell'ambito della "Fabbricazione" la capacità di utilizzare impianti o macchine utensili tra loro diversi).

Con il parametro della **"flessibilità operativa"** viene, invece, valorizzata la capacità di adeguare ed adattare la propria prestazione alle varie situazioni lavorative e/o organizzative determinate dalle esigenze tecnico-produttive che di volta in volta si presentano (ad

esempio, rileva in tal senso la disponibilità a prestare lavoro straordinario o su turni, ovvero su due o più macchine - cd. abbinamento - nonché la disponibilità alle trasferte).

Infine, all'interno della terza ed ultima macroarea la valutazione viene effettuata in relazione ad una serie di **“Elementi distintivi della prestazione”**, che consentono di cogliere e misurare ancora più oggettivamente la “diversità qualitativa” nelle modalità effettive di esecuzione della prestazione.

Detti elementi sono misurati, a titolo esemplificativo, in termini di:

- **autonomia operativa/iniziativa:** valuta e valorizza il grado di autonomia ed iniziativa espressi nell'espletamento dell'attività richiesta;
- **capacità relazionali:** valuta e valorizza le più opportune e corrette modalità operative adottate nelle relazioni interpersonali;
- **conformità alle regole aziendali (presenza/puntualità):** valuta e valorizza il rispetto delle norme operative ed organizzative aziendali (per esempio il Regolamento aziendale, eventuali accordi di carattere operativo e procedurale, ecc.);
- **conformità agli standard/dispositivi/norme di sicurezza:** valuta e valorizza il rispetto e la corretta applicazione della normativa vigente in materia ambientale, di igiene e sicurezza sul lavoro;
- **assiduità e continuità operativa/qualità della performance:** valuta e valorizza il contributo del singolo lavoratore per quanto attiene sia alla qualità del lavoro prodotto sia alla continuità operativa espressa nel perseguimento degli obiettivi assegnati.

È dunque qui evidente come “OPERA” non si limiti ad apprezzare il risultato quantitativo realizzato dal lavoratore, ma intenda retribuire anche e soprattutto le specifiche competenze ed abilità espresse dal medesimo rispetto a quelle richieste e attese dalla sua posizione organizzativa, nella convinzione che l'incentivazione delle

LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE  
COME FATTORE COMPETITIVO

skill necessarie per una prestazione lavorativa superiore a quella ordinariamente resa rappresenti la leva su cui agire per migliorare l'efficienza ed efficacia del processo produttivo e dunque il posizionamento competitivo dell'azienda.

Tutto ciò premesso, ogni fattore specifico appartenente alle tre macroaree sopra descritte verrà consuntivato a fine periodo di valutazione attraverso l'utilizzo di una specifica scala di valori.

Per i parametri relativi all'area dei "Risultati operativi" sono previste due classi di punteggio:

- 0,80 punti, se il grado di raggiungimento degli obiettivi preassegnati è compreso tra l'80% ed il 99%;
- 1,0 punti, se la performance raggiunta è pari al 100%.

Per gli indicatori riferiti alle aree "Flessibilità" ed "Elementi distintivi della prestazione", la scala di valutazione è invece caratterizzata da un punteggio minimo di 0,80 al quale è correlato il giudizio "da migliorare", da valori intermedi quali "adeguato" con punteggio 1,00 e "buono" con 1,20 punti, fino ad un punteggio massimo di 1,5 definito come "ottimo".

Tali valori hanno un significato predefinito, che è possibile identificare nei termini riportati nella tabella seguente.

| <b>Indicatore di prestazione</b> | <b>Significato attribuito</b>                                                                             | <b>Valore moltiplicativo</b> |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <i>Da migliorare</i>             | La prestazione svolta dal lavoratore non raggiunge pienamente il livello atteso.                          | 0,8                          |
| <i>Adeguato</i>                  | La prestazione svolta raggiunge il livello atteso sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi. | 1                            |

LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE  
COME FATTORE COMPETITIVO

|               |                                                                                                                                                                         |           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Buono</i>  | La prestazione svolta dal lavoratore presenta elementi di distinzione rispetto alla media e supera le attese.                                                           | 1,2       |
| <i>Ottimo</i> | La prestazione svolta dal lavoratore presenta caratteristiche di eccellenza e non solo soddisfa le attese aziendali, ma apporta anche un significativo valore aggiunto. | 1,5 punti |

Quanto alla determinazione del punteggio finale complessivo, lo stesso si ottiene moltiplicando il peso percentuale attribuito a ciascun fattore di valutazione specifico (o parametro di appezzamento) indicato sulla scheda (si veda colonna B del fac-simile sopra illustrato) per il valore corrispondente al livello di risultato raggiunto (vedi colonna C).

La procedura di calcolo indicata, che dovrà essere ripetuta per ogni parametro di appezzamento individuato, si conclude con la sommatoria di tutti i punteggi parziali ( $B \times C$ ) riportati a consuntivo sulla scheda stessa (v. colonna D). Tale sommatoria rappresenta quindi il punteggio finale e complessivo assegnato alla prestazione lavorativa, che rileverà ai fini della graduatoria conclusiva per l'ammissione al premio secondo la seguente graduazione di punteggi:

LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE  
COME FATTORE COMPETITIVO

|                               |                                                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Da 125 a 110<br/>punti</b> | Premio correlato alle disponibilità di budget e assegnato alle risorse in ordine decrescente di punteggio.                |
| <b>Da 109 a 85<br/>punti</b>  | Possibilità di premio correlato alle disponibilità di budget e assegnato alle risorse in ordine decrescente di punteggio. |
| <b>Da 84 a 48<br/>punti</b>   | Nessun premio                                                                                                             |

È qui evidente come le risorse economiche a disposizione per il premio siano ripartite tra gli aventi diritto in ordine decrescente di punteggio nell'ambito della disponibilità del fondo distribuibile (v. paragrafo successivo).

## **2.2. La predeterminazione del budget di spesa complessivo ed il numero massimo dei premiabili**

Il sistema fin qui descritto trova in ogni caso applicazione solo nel rispetto di precisi limiti di carattere economico e sulla base di una procedura certa e predefinita che permetta di “blindare” la somma complessiva messa a disposizione per l’attuazione di quanto determinato, al fine di assicurare il governo dei conseguenti costi da sostenere in un ambiente sindacalmente non conflittuale.

Segnatamente, secondo quanto stabilito dall’Accordo del 28 novembre 2002, con cadenza annuale viene determinato l’importo del budget complessivo da destinare a ciascuna unità produttiva/organizzativa per la copertura del Premio di Risultato Individuale. Detto importo è strettamente proporzionale alla performance della singola unità cui si riferisce, in quanto viene calcolato moltiplicando il 30% del valore procapite in euro conseguito a titolo di PdR collettivo, nell’anno in cui viene effettuata la valutazione, dal

relativo Indicatore di Produttività Specifica (v. *infra*, cap. V) per il numero dei lavoratori collocati nelle categorie destinatarie del premio (4a, 5a e 5aS) ed in organico al 30 giugno del medesimo anno nell'area aziendale di riferimento.

Il procedimento sopra delineato è riassumibile nella seguente formula:

$$\text{PS} \times 0,3 \times \text{N. lavoratori (4}^\wedge, 5^\wedge, 5^\wedge\text{S) al 30/06 (anno di rif.)}$$

L'esempio fornito nel riquadro che segue può forse aiutare a meglio comprendere le operazioni di calcolo necessarie ai fini della determinazione del budget.

#### ESEMPIO DI APPLICAZIONE

Unità organizzativa "X"

Valore economico del PdR collettivo conseguito dall'Indicatore di Produttività Specifica nell'anno di valutazione: € 200/anno.

N. operai di 4<sup>^</sup>, 5<sup>^</sup> e 5<sup>^</sup>S al 30/6 dell'anno di valutazione: 500

Importo a budget individuale:  $200 \text{ €} \times 30\% = 60 \text{ €}$

Importo a budget complessivo:  $60 \text{ €} \times 500 \text{ operai} = \mathbf{30000 \text{ €}}$

Il Premio di Risultato Individuale viene assegnato alle risorse valutate in ordine decrescente di punteggio e fino a concorrenza del budget di spesa predeterminato, tenendo conto che l'importo procapite del premio stesso varia in ragione della categoria professionale di destinazione come indicato nella tabella sottostante, che peraltro mostra i differenti valori economici attribuiti all'istituto per effetto degli accordi aziendali succedutesi nel tempo in materia.

LA VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ E DELLA PRESTAZIONE  
COME FATTORE COMPETITIVO

| <b>Categorie</b>                | <b>Fonte</b>       | <b>4<sup>^</sup> cat.</b> | <b>5<sup>^</sup> cat.</b> | <b>5<sup>^</sup>S cat.<br/>(ex 5<sup>^</sup>Erp)</b> |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Importi in €<br/>lordi</b>   | Accordo AW<br>2002 | 500,00                    | 775,00                    | 1.000,00                                             |
|                                 | Accordo AW<br>2007 | 600,00                    | 930,00                    | 1.200,00                                             |
|                                 | Accordo AW<br>2013 | 600,00                    | 930,00                    | 1.200,00                                             |
| <b>Limite %<br/>beneficiari</b> |                    | 3%-6%                     | 6%-12%                    | 9%-18%                                               |

Fonte: elaborazione propria su dati AW

Fermo restando quanto sopra, l'assegnazione di "OPERA" avviene comunque nel rispetto di limiti massimi percentuali di assegnatari definiti per ogni categoria professionale eleggibile (v. ultima riga tabella).

Il numero dei possibili beneficiari nell'ambito di ogni livello inquadramentale interessato dal sistema premiante (4°, 5°, 5°S) viene, pertanto, identificato applicando i summenzionati limiti al numero complessivo di lavoratori inquadrati in tali livelli per ciascuna unità produttiva/organizzativa di riferimento, utilizzando gli importi procapite sopra previsti fino a capienza del budget di spesa.

Al fine di garantire la sostenibilità dell'impianto complessivo ed il suo allineamento con il trend della produttività e dell'efficienza generale dell'azienda, il riconoscimento dell'elemento premiante individuale è stato subordinato dalla contrattazione aziendale al raggiungimento di target aziendali positivi, e più in dettaglio di almeno il primo livello di risultato dell'Indicatore di Produttività Specifica relativo allo schema di PdR collettivo (per quest'ultimo punto si rinvia al capitolo IV, par. 6, della presente tesi).

Ed infatti l'andamento del numero complessivo dei premiati e dei relativi importi totali erogati a titolo di "OPERA" ha registrato negli anni un progressivo e costante incremento proprio per effetto del graduale miglioramento dei risultati collettivi.

### **2.3. Linee evolutive e prospettive di cambiamento nel nuovo Accordo Integrativo Aziendale del 2013**

Analogamente a quello della professionalità, anche il tema della valutazione delle prestazioni individuali ha formato oggetto di confronto e discussione al tavolo delle trattative per il rinnovo del Contratto integrativo aziendale di AgustaWestland.

A tal proposito, la richiesta avanzata dai tre sindacati metalmeccanici nelle proprie piattaforme rivendicative era quella di trasformare l'attuale premio "OPERA", analizzato nei paragrafi precedenti, da elargizione *una tantum* ad elemento economico fisso e continuativo, rivedendone le metodologie di riconoscimento nell'ottica di garantire la partecipazione sindacale ai relativi processi di definizione e verifica, e prevedendo nel contempo l'estensione della sua applicazione anche al personale in apprendistato (professionalizzante).

In altri termini, la volontà del sindacato pareva quella di consolidare una quota del PDR Individuale al fine di compensare quei contributi professionali di particolare valore e riconoscere in modo duraturo i risultati già conseguiti dal lavoratore, rafforzandone così la spinta motivazionale verso il raggiungimento degli obiettivi assegnatigli.

La suddetta richiesta, incontrando il consenso dell'azienda, è confluita nell'impegno assunto dalle Parti stesse di istituire, con decorrenza dall'anno 2014, un nuovo sistema premiante individuale su base annuale, definendone però già i principi generali di funzionamento e demandando, invece, la disciplina degli aspetti più di dettaglio ad una apposita Commissione paritetica.



L'obiettivo qui perseguito è, nello specifico, quello di delineare un meccanismo di misurazione delle performance correlato a strumenti di *compensation*, che sia esteso anche alle figure impiegatizie e che tenga conto, da un lato di quanto già realizzato per i profili operai con "OPERA" (v. *supra*), e dall'altro di quanto già in essere con riferimento ai quadri e alle settime categorie contrattuali nell'ambito della cd. "Performance Development Cycle" (PDC)<sup>(17)</sup>.

Questo nuovo meccanismo, che dovrebbe assorbire interamente la stessa "OPERA", si basa sul riconoscimento, al raggiungimento di determinati target (assegnati entro il mese di marzo di ciascun anno e consuntivati entro il mese di maggio dell'anno successivo), di elementi retributivi aggiuntivi sotto forma di *una tantum* o di superminimo, i cui rispettivi valori economici saranno da definire all'interno della succitata Commissione, fermo restando che il soggetto percipiente il superminimo non potrà in ogni caso vedersi corrispondere un ulteriore importo a tale titolo prima che siano decorse almeno altre due annualità di valutazione.

L'assegnazione dei suddetti elementi non sarà casuale, ma seguirà specifici criteri.

Premesso che il premio verrà erogato, come già avviene oggi con "OPERA", nell'anno successivo a quello oggetto di valutazione (precisamente con la retribuzione del mese di giugno), è stato previsto che, con l'entrata a pieno regime del nuovo sistema prevista per il 2016 (dove saranno appunto apprezzati i risultati conseguiti individualmente nel 2015), il numero di assegnatari dell'importo *una tantum* corrisponda all'85% dei potenziali premiabili complessivi (il cui tetto

---

<sup>(17)</sup> Si tratta di uno strumento che permette il miglioramento delle competenze e dei comportamenti della persona per ricoprire pienamente il suo ruolo e progredire professionalmente. In modo particolare, la PDC si traduce in un processo di assegnazione preventiva di obiettivi e conseguente valutazione delle performance in funzione del loro grado di raggiungimento, correlato non a forme di *compensation*, ma alla predisposizione di uno specifico Piano di Sviluppo Individuale, che vede coinvolti come valutati i Quadri (ad esclusione di coloro che sono già inseriti in sistemi di incentivazione con valutazione dei comportamenti come l'MBO - *Management By Objectives*) e le settime categorie professionali.

massimo percentuale dovrebbe essere fissato dal summenzionato gruppo di lavoro entro il 31 dicembre 2013), mentre soltanto al restante 15% sia riservato il superminimo<sup>(18)</sup>.

A proposito di quest'ultimo, si segnala come l'attribuzione dello stesso a titolo di PdR individuale costituisca un'importante innovazione gestionale rispetto al sistema attualmente vigente (dove è prevista come unica forma di erogazione l'“una tantum”), a vantaggio del singolo lavoratore che ha così la possibilità di consolidare i risultati già raggiunti individualmente negli anni precedenti.

Giova, infatti, qui rammentare che, come più volte chiarito dalla stessa giurisprudenza di legittimità, i compensi legati a particolari meriti del dipendente o alla speciale qualità della prestazione dal medesimo svolta, in cui rientra a pieno titolo il suddetto Superminimo, costituiscono elementi retributivi aggiuntivi a carattere continuativo ed intangibile, vale a dire una volta riconosciuti non sono né eliminabili né riducibili entrando dunque a fare parte della retribuzione fissa del prestatore. Ciò spiega la ragione della considerevole differenza esistente tra le due suindicate percentuali.

Analogamente ad “OPERA”, anche l'applicabilità del rinnovato sistema premiante è subordinata ai risultati complessivamente riportati dall'azienda, avendo le Parti espressamente concordato che, in caso di mancato raggiungimento, in un determinato anno di valutazione, dei livelli minimi di R.O.S. e di Efficacia complessiva previsti nell'ambito dello schema di PdR collettivo (si veda a tal proposito il capitolo IV della presente tesi), non si procederà alla corresponsione dei premi individuali relativi a quello stesso anno.

Giunti a questo punto, si ritiene possa essere utile, anche per meglio comprendere quanto fin qui delineato, soffermarsi brevemente sulle dinamiche che hanno caratterizzato le trattative intercorse sul tema, evidenziando i punti maggiormente controversi e le logiche che

---

<sup>(18)</sup> In via transitoria, per l'anno 2015 (dunque riferito ai risultati conseguiti nel 2014) i beneficiari del superminimo saranno, invece, pari al 10% del numero complessivo dei soggetti potenzialmente premiabili, mentre gli assegnatari dell'una tantum corrisponderanno al restante 90%.

hanno condotto alla versione finale dell'accordo, differente da quella ipotizzata nella fase iniziale della negoziazione.

La bozza di accordo integrativo originariamente proposta dall'azienda alla controparte sindacale disciplinava, infatti, il rinnovato sistema di valutazione della prestazione nella sua completezza, demandando alla Commissione paritetica unicamente il compito di validare la nuova scheda di apprezzamento dei risultati conseguiti dai dipendenti valutati, compito quest'ultimo che è rimasto fermo nel testo poi siglato in data 26 marzo 2013 e che avrebbe dovuto essere espletato entro il 30 settembre 2013.

In modo particolare, nel testo contrattuale iniziale erano già stati definiti gli aspetti inerenti sia al profilo retributivo sia alla platea dei soggetti interessati dal nuovo meccanismo premiale.

Quanto all'aspetto economico, la citata bozza di intesa fissava una serie di importi da erogare, a titolo di PdR individuale, sempre sotto forma di *una tantum* o superminimo, differenziandoli in funzione della categoria professionale di appartenenza del lavoratore premiato.

Relativamente, invece, al secondo aspetto era stato ipotizzato dal management aziendale un tetto massimo di beneficiari pari ad una certa percentuale del numero di impiegati ed operai in forza presso ciascuna unità produttiva/organizzativa, prevedendo nel contempo la possibilità di incremento di tale percentuale in relazione all'andamento del R.O.S. (*Return on Sales*).

La scelta aziendale di ancorare il limite quantitativo di premiabili al valore economico conseguito dal predetto indicatore rispondeva all'esigenza di garantire la piena "sostenibilità gestionale" dello strumento stesso, correlandone gli effetti all'andamento generale dell'azienda, tenuto conto che il parametro tendenzialmente più indicativo di tale andamento è appunto rappresentato dal R.O.S., che misura la redditività delle vendite effettuate in termini di reddito operativo (cioè il margine percentuale sul fatturato).

Le soluzioni prospettate non sono state però recepite nella versione condivisa e definitiva dello schema di accordo integrativo.

Nel corso delle trattative le Parti hanno, infatti, ritenuto opportuno rinviare la regolamentazione delle tematiche in oggetto in sede di Commissione tecnica, giacché la particolare rilevanza delle stesse richiedeva un confronto più approfondito tra gli attori del tavolo contrattuale e dunque tempi di gestazione e risoluzione più ampi rispetto a quelli previsti per il negoziato di rinnovo.

Il punto che ha suscitato maggiori perplessità e preoccupazioni da parte della componente sindacale, rendendo necessario il suddetto rinvio, è legato al confronto tra il numero dei soggetti che potrebbero essere premiati con l'entrata a regime del nuovo sistema di valutazione rispetto al numero di risorse premiate allo stato attuale con "OPERA".

Considerato, infatti, che quest'ultima ha negli ultimi ricompensato un numero importante di operai appartenenti alla 4a, 5a e 5a S categoria, il maggior timore sorto tra le rappresentanze sindacali era appunto quello che la nuova soluzione prospettata nella bozza di accordo iniziale, prevedendo una percentuale massima di destinatari a prima vista inferiore, potesse di fatto rivelarsi peggiorativa per i lavoratori.

In realtà i due sistemi non possono di certo essere banalmente paragonati tra di loro soltanto sulla base del mero dato relativo al limite percentuale di beneficiari, senza prendere in considerazione tutti gli altri elementi che ne caratterizzano il rispettivo funzionamento. Lasciando ogni necessaria analisi in tal senso alle opportune sedi, si rendono qui comunque doverose, in relazione al nuovo meccanismo di apprezzamento delle performance che dovrebbe subentrare a quello oggi esistente, le seguenti considerazioni:

a) la popolazione potenzialmente premiabile è molto più ampia rispetto a quella di "OPERA" (pur essendo stato ipotizzato un tetto massimo percentuale inferiore), e ciò in quanto nella suddetta popolazione sono ricompresi anche i profili professionali impiegatizi, attualmente invece esclusi;

b) una quota del PdR individuale viene attribuita a titolo di superminimo, il che, come già si è evidenziato, costituisce un'importante vantaggio per i lavoratori in quanto

consente loro di consolidare i risultati già raggiunti individualmente negli anni precedenti.

Riservandoci di tornare sull'argomento non appena lo stesso sarà compiutamente disciplinato in sede di Commissione, non ci resta qui che prendere atto di come quello della "*performance appraisal*", unitamente alla "*skills evaluation*", sia un tema centrale nelle relazioni sindacali decentrate nonché uno dei terreni sul quale in genere si concentrano le maggiori esitazioni e discussioni tra le parti sociali. Ciò è facilmente comprensibile se si considera che oggi le performance di un'impresa dipendono in misura determinante dalle competenze professionali e dalla motivazione delle persone che vi lavorano, costituendo pertanto queste ultime un patrimonio unico e fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

## Capitolo IV

### **IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO: FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ**

SOMMARIO: **1.** Il Premio di Risultato alla base di un nuovo *mindset* competitivo. – **2.** Alcune considerazioni sulle modalità di costruzione di un meccanismo retributivo premiante. – **3.** Il nuovo sistema di PdR collettivo in AgustaWestland: analisi introduttiva. – **3.1.** Analisi comparata con il precedente sistema di PdR. L'introduzione dell'Indice di "Partecipazione Individuale" quale garante del principio di uguaglianza sostanziale. – **3.2.** Procedure informative e di controllo sindacale correlate al PdR. – **4.** L'Indicatore di Redditività delle Vendite (*Return on Sales* – R.O.S.). – **5.** L'Indicatore di Efficacia Complessiva (E.C.). – **6.** L'Indicatore di Produttività Specifica (P.S.). – **6.1.** La Produttività Specifica della "Production". – **6.2.** La Produttività Specifica della Direzione "Engineering". – **6.3.** La Produttività Specifica della Direzione "Customer Support & Services". – **6.4.** La Produttività Specifica della Direzione "Training". – **6.5.** La Produttività Specifica della Direzione "Procurement and Supply Chain". – **6.6.** La Produttività Specifica della Direzione "Commerciale". – **6.7.** La Produttività Specifica delle "Strutture Centrali".

#### **1. Il Premio di Risultato alla base di un nuovo *mindset* competitivo**

Negli ultimi anni si è andata sempre più affermando la condivisione di un principio importante che segna una forte discontinuità con gli approcci del passato: la retribuzione non può essere considerata una variabile legata semplicemente al sinallagma contrattuale, e dunque del tutto indipendente rispetto sia alle prestazioni individuali e ai comportamenti agiti per realizzarle sia alle vicende dell'intero sistema impresa e alle performance delle singole unità produttive/organizzative. Quantomeno per una sua frazione, essa dipende dalla capacità del lavoratore nonché dell'impresa stessa di generare reddito attraverso risultati effettivi conseguiti nella realizzazione di programmi concordati tra le Parti, legati ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione, ed altri

elementi rilevanti ai fini del miglioramento della competitività aziendale.

La tradizionale logica per cui un trattamento economico differenziato di persone che ricoprono medesimi ruoli, ancorché interpretati in maniera differente (cioè con un diverso grado di impegno ed autonomia e con una diversa dotazione di competenze e professionalità), sarebbe da considerarsi discriminante, sembrerebbe dunque superata dalla consapevolezza che l'eccessiva equiparazione retributiva prescindente dalle performance individuali e collettive crei un contesto solo apparentemente più equo. E ciò anche in ossequio allo stesso principio di uguaglianza sostanziale di cui all'art. 3, secondo comma, della Costituzione che, come chiarito dalla stessa Consulta, impone di trattare in modo uguale situazioni uguali e in maniera diseguale situazioni diseguali<sup>(1)</sup>.

I vantaggi scaturenti da questo nuovo *mindset* sono del resto evidenti: da una parte i lavoratori hanno la possibilità di migliorare la propria condizione economica percependo, a titolo di premio, elementi retributivi aggiuntivi rispetto al trattamento base fissato dal CCNL (non dimentichiamoci peraltro delle misure di detassazione e/o decontribuzione cui sono assoggettabili per legge i suddetti elementi)<sup>(2)</sup>, dall'altra l'impresa si vede soddisfare la condizione di sostenibilità di parziali incrementi del costo del lavoro attraverso la crescita dei propri risultati e la riduzione degli automatismi salariali.

In questa prospettiva, l'istituzione di un Premio di Risultato (PdR) correlato alla performance espressa dal singolo individuo (PdR individuale) ovvero da gruppi di lavoratori afferenti alla medesima Area/Direzione aziendale o da un singolo stabilimento o ancora dall'azienda stessa considerata nel suo complesso (PdR collettivo), diviene una leva strategica fondamentale su cui agire per il

---

<sup>(1)</sup> Cfr., per tutte, Corte Cost. 25 aprile 1998, n. 142; Corte Cost. 19 giugno 1998, n. 227.

<sup>(2)</sup> Per un completo ed esaustivo approfondimento sul punto si rinvia alla documentazione raccolta alla voce "Produttività del Lavoro" (a cura di Maria Tuttobene) dell'Indice analitico A-Z del sito internet [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

perseguimento di un migliore posizionamento competitivo sul mercato mondiale.

Innescando un circolo virtuoso tra crescita della produttività e crescita del “salario”, i meccanismi retributivi premianti assolvono altresì ad una importante **funzione pedagogica**, che è anche quella di rendere i lavoratori consapevoli di essere parte attiva e integrante dell’organizzazione di impresa, e dunque consci della loro personale responsabilità nel contribuire in maniera determinante ai risultati aziendali.

## **2. Alcune considerazioni sulle modalità di costruzione di un meccanismo retributivo premiante**

L’analisi dell’istituto contrattuale del Premio di Risultato non può certamente prescindere dalle modalità di costruzione dello stesso, modalità che, quantomeno nelle imprese più strutturate, non si esauriscono nella “mera” trattativa tra azienda e OO.SS. al tavolo ufficiale della contrattazione integrativa, ma presuppongono una lunga attività di preparazione preventiva da parte della delegazione aziendale incaricata di sedersi al predetto tavolo.

Anzitutto va detto che l’operazione di creazione di un meccanismo retributivo premiante non può non partire dall’analisi, in via preventiva, del contesto organizzativo e sociale in cui esso è destinato ad operare. Appare, dunque, irrinunciabile l’avvio di una serie di incontri, prima che con il sindacato, con i responsabili delle diverse Direzioni aziendali (ad esempio, Production, Engineering, Customer Support & Services, Training, Procurement & Supply Chain, Commerciale, ecc.), finalizzati ad esaminare le condizioni produttive ed occupazionali dell’azienda e le relative prospettive, e dunque ad individuare congiuntamente gli obiettivi ritenuti più strategici per il successo dell’azienda stessa negli anni a venire.

Una volta individuati i suddetti obiettivi, si rende necessario compiere uno sforzo collettivo indirizzato a tradurre gli stessi in



soluzioni contrattuali in grado di meglio valorizzarli, *rectius* in proposte di indicatori<sup>(3)</sup> adatti a monitorare i progressi ottenuti nel loro perseguimento dalle singole unità produttive/organizzative e dall'intera azienda, tenendo magari conto di preesistenti KPIs (*Key Performance Indicators*), e cioè di parametri chiave che le varie Funzioni aziendali hanno eventualmente già strutturato al proprio interno per misurare la performance di determinati processi e attività dalle stesse condotti e realizzati, a prescindere dal sistema di PdR.

Su quest'ultimo punto si segnala, però, come spesso gli indici adottati da una determinata Divisione aziendale per monitorare il proprio andamento interno presentino architetture piuttosto complesse e sofisticate, peraltro correlate a target significativamente ambiziosi, che mal si prestano ad essere traslate all'interno di un contratto integrativo aziendale quali parametri a fondamento di uno schema premiante collettivo. In tali casi diviene, pertanto, essenziale procedere prima ad un'operazione di semplificazione ed adeguamento dei suddetti KPIs, tale da renderli maggiormente comprensibili sia alla componente sindacale sia ai lavoratori medesimi, e facilmente misurabili, in modo da permettere di analizzare con precisione ed oggettività gli sviluppi gradualmente compiuti verso il raggiungimento degli obiettivi annualmente prefissati.

La costruzione di incentivi efficaci postula, infatti, la ricerca di un difficile equilibrio fra esigenze potenzialmente contraddittorie: da un lato la semplicità necessaria per offrire alle persone messaggi comprensibili circa gli obiettivi che si intendono promuovere, e dall'altro la necessità di tenere conto di tutte le molteplici variabili che influenzano i comportamenti personali ed organizzativi, evitando che le stesse vengano oscurate da informazioni troppo semplici.

---

<sup>(3)</sup> Per "indicatore" deve intendersi il parametro utilizzato per raccogliere ed analizzare i dati necessari a monitorare i progressi compiuti nel perseguimento dello specifico obiettivo prefissato.

Ciascun indicatore dovrà poi essere declinato in specifici target<sup>(4)</sup> quanti/qualitativi da perseguire, sottolineando a tal proposito l'opportunità che questi ultimi siano comunque predeterminati, sulla base del loro trend storico laddove disponibile nonché in ragione del budget di spesa annuo e del piano industriale (normalmente) quadriennale, per l'intero periodo pluriennale di vigenza del contratto collettivo (3 anni) in maniera tale da garantirne un continuo e progressivo miglioramento nel periodo stesso, fatte ovviamente salve eventuali rettifiche intermedie resesi necessarie in corso di esercizio per assicurare la loro piena sostenibilità nonché il loro allineamento ai nuovi scenari nel frattempo delineatisi.

Una loro definizione su un orizzonte temporale più breve, sebbene i risultati ottenuti siano comunque misurati anno per anno, significherebbe, infatti, dover riaprire continuamente la discussione e il negoziato con la controparte sindacale, il che comporterebbe inevitabili conseguenze in termini di inefficienze ed incertezze operative.

È in ogni caso bene tenere presente che la performance espressa da un indicatore, se gestito in maniera corretta ed adeguata, tende nel tempo a stabilizzarsi su livelli fisiologici oltre i quali ulteriori progressi non sarebbero di fatto conseguibili. A quel punto, dunque, risultando la connessa finalità pedagogica ormai ampiamente soddisfatta, sarebbe forse preferibile puntare, in occasione dei successivi rinnovi contrattuali, su nuovi obiettivi ed indicatori, di modo da garantire al sistema di PdR la conservazione della sua capacità di promuovere e favorire il costante miglioramento dei risultati aziendali, sebbene con riferimento ad aree e tematiche diverse rispetto a quelle degli anni precedenti.

Ciò precisato, al fine di dare attuazione a quanto sopra vengono di norma costituiti appositi gruppi di lavoro interdisciplinari, composti da un lato da esperti di relazioni industriali chiamati a rappresentare l'azienda al tavolo della contrattazione decentrata, e dall'altro dai vari

---

<sup>(4)</sup> I target rappresentano, invece, il livello atteso di performance (misurato attraverso uno o più indicatori) che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto o meno.

responsabili delle rispettive Funzioni aziendali. In particolare questi ultimi, grazie alle loro competenze tecniche di taglio più ingegneristico-matematico, offrono un importante ed imprescindibile supporto ai primi nel costruire indicatori in possesso di quelle caratteristiche di semplicità, equità, trasparenza funzionali per essere inseriti in un sistema aziendale di valutazione delle performance organizzative correlato a forme retributive incentivanti, semmai adeguando, come già pocanzi si accennava, parametri di apprezzamento normalmente operanti in azienda per altre finalità (mero monitoraggio dell'andamento di una singola Direzione, MBO, ecc.).

Giova, inoltre, qui ribadire come per un corretto ed efficace funzionamento dei sistemi premianti sia indispensabile associare agli indicatori in parola obiettivi chiari, potenzialmente perseguibili<sup>(5)</sup>, oggettivamente verificabili con ragionevole precisione e sufficientemente stimolanti (obiettivi raggiungibili in modo automatico non sarebbero invero utili all'impresa).

Orbene, è evidente che più un indice è configurato in maniera complessa e sofisticata (pensiamo, ad esempio, a quegli indicatori scaturenti da operazioni di calcolo complesse costituite da algoritmi di complicata risoluzione), più è foriero di informazioni asimmetriche per i lavoratori e più è facile dubitare della effettiva validità e conseguibilità dei target prefissati, e dunque dell'efficacia e genuinità dell'intero meccanismo di premio.

Chiarezza, controllabilità ed effettiva raggiungibilità dei target sono infatti condizioni essenziali perché lo stimolo incentivante sia chiaramente percepito.

Pertanto non dimentichiamoci l'importanza di "architettare" Premi di Risultato che siano conformi ai requisiti minimi di Responsabilità Sociale di Impresa (R.S.I.), sviluppando obiettivi di sempre maggiore coesione sociale in un'ottica di *stakeholder*

---

<sup>(5)</sup> Cioè che il lavoratore è in grado di raggiungere con una maggiore efficienza operativa.

*engagement*, in grado di massimizzare il benessere di tutta la comunità (interna ed esterna).

Facilmente percepibili sono gli effetti positivi che da ciò non possono che scaturire sul business aziendale, soprattutto in quei settori delicati e cruciali, come quello aeronautico, dove la reputazione è fondamentale almeno quanto la qualità del prodotto stesso, e dove il consumatore finale usufruisce anche di quella porzione di surplus aggiuntivo realizzato dall'impresa che è appunto data dalla sua affidabilità e credibilità. È infatti indubbio che, a parità di valutazioni tecniche sul bene/servizio offerto, una Società socialmente responsabile verso la propria comunità interna ed esterna ha molte più chance rispetto ad una Società che invece non lo è.

Quanto fin qui descritto rappresenta il lungo lavoro preparatorio che l'azienda espleta, o quantomeno dovrebbe espletare, prima delle trattative vere e proprie con il sindacato, allo scopo di presentarsi al tavolo ufficiale di negoziazione con alcune proposte già in larga parte definite e su cui discutere per giungere, in tempi più brevi, a soluzioni condivise e definitive.

Durante i primi incontri con il sindacato sarebbe opportuno per l'azienda stessa presentare le varie ipotesi di indici già formulate in maniera graduale, “non scoprendo fin da subito tutte le carte” e lasciando ancora indeterminati alcuni elementi. Questo consentirebbe, invero, di avere il tempo necessario ad esplorare gli interessi e nel contempo le maggiori perplessità della controparte, sondandone anche le reazioni alle prime informazioni loro veicolate, e dunque avere così la possibilità di orientare le proprie proposte su indicatori che hanno maggiori possibilità di incontrare il consenso della controparte stessa, anche per evitare una eccessiva e controproducente dilatazione dei tempi negoziali.

Dopo essere stati concordati con le OO.SS., gli indicatori vengono costantemente monitorati nel loro andamento, anche in corso d'anno di valutazione, al fine di verificare l'effettiva sostenibilità dei relativi target preassegnati. Normalmente, responsabile del monitoraggio dei risultati aziendali effettivamente conseguiti è la

Divisione aziendale “Controllo di gestione”, in quanto depositaria del maggior numero di informazioni necessarie ai suddetti fini, assurgendo così ad una Funzione di tutela e garanzia per gli stessi lavoratori.

Focalizzando adesso l'attenzione al caso studio di AgustaWestland, oggetto della presente tesi, si evidenzia come gli obiettivi su cui l'azienda ha deciso di puntare nei prossimi anni, e dunque di recepire all'interno del rinnovato assetto contrattuale aziendale basandovi la costruzione del nuovo schema di PdR collettivo, in quanto ritenuti particolarmente strategici per il proprio sviluppo competitivo nell'attuale e futuro scenario globale, siano stati identificati nei seguenti:

1) riduzione del capitale circolante o *Working Capital* (crediti verso clienti + scorte - debiti verso fornitori) per liberare risorse finanziarie da destinare a nuovi investimenti nella ricerca scientifica e tecnologica, anche nell'ottica di sviluppare prodotti innovativi e puntare così ad accrescere ulteriormente la presenza aziendale sul mercato internazionale;

2) incremento della qualità dei prodotti finiti, delle forniture e della formazione erogata ai Clienti per l'addestramento di piloti e tecnici di manutenzione;

3) miglioramento del livello di *Customer Satisfaction*;

4) incremento dell'efficacia ed efficienza dei processi tecnico/produttivi ed organizzativi.

Ed è appunto sulla base di questi obiettivi che è stato costruito il nuovo schema di PdR collettivo, il quale assolve così all'importante funzione educativa di fornire ai dipendenti utili indicazioni circa gli elementi considerati dall'azienda più rilevanti e dunque a cui ispirare i propri comportamenti.

Nella condivisione dei suddetti obiettivi, l'azienda si è altresì impegnata a raggiungere i medesimi con continui adeguamenti delle proprie *capabilities* tecnologiche, organizzative e gestionali, e soprattutto attraverso un maggiore coinvolgimento delle risorse umane che rappresentano sempre più un fattore chiave del successo aziendale.

Nel solco di questo impegno dichiarato e sulla base degli stessi obiettivi sopra enucleati, a seguito di molti mesi di confronto e di dialogo, dapprima con le rispettive Direzioni aziendali competenti e poi con sindacati, sono stati introdotti, in sede dell'ultimo rinnovo del contratto integrativo aziendale, nuovi indici diretti a misurare la produttività specifica di ulteriori unità produttive/organizzative, sui quali si ritornerà più approfonditamente nei paragrafi ad essi specificamente dedicati.

### **3. Il nuovo sistema di PdR collettivo in AgustaWestland: analisi introduttiva**

Il sistema di PdR collettivo oggi applicato da AgustaWestland risulta informato, in piena coerenza con la regolazione contrattuale generale dell'istituto, ai criteri che seguono: a) eterogeneità degli indicatori di valutazione e disposizione degli stessi secondo una gerarchia di importanza attraverso l'attribuzione di un differente peso ponderale; b) non prevedibilità a priori del premio; c) variabilità del beneficio in funzione del grado di raggiungimento dei target prefissati.

Cominciando dal primo profilo, si segnala anzitutto come anche nel *case study* in oggetto concorrano alla determinazione del premio complessivo più indicatori tra loro eterogenei in quanto finalizzati a misurare non solo la produttività, ma anche altri elementi legati all'andamento economico dell'impresa, quali la qualità del prodotto e dei processi industriali, l'efficienza produttiva, la redditività, ecc.

Più in dettaglio, l'attuale schema premiante di AgustaWestland, come ridefinito dal nuovo Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013 anche allo scopo di adeguarlo al continuo processo di evoluzione ed internazionalizzazione dell'azienda stessa, si basa sulla combinazione dei seguenti tre macro indicatori di misurazione:

1) la **Redditività aziendale delle vendite** – cd. *Return on Sales* (R.O.S.), che misura sia il contributo delle prestazioni lavorative

all'andamento aziendale sia gli effetti su quest'ultimo delle scelte manageriali e delle fluttuazioni di mercato;

2) l'**Efficacia Complessiva** del sistema organizzativo aziendale (E.C.);

3) la **Produttività Specifica** delle singole unità produttive/organizzative in cui si articola l'azienda (P.S.), che, unitamente al precedente, misura in modo più diretto l'apporto della sola forza lavoro ai risultati aziendali.

Mentre i primi due parametri sono generali, cioè validi per tutte le unità aziendali e quindi legati alla performance globale di impresa, il terzo è declinato in una serie di sotto-indici diversificati a seconda dell'unità di riferimento, alla cui analisi saranno dedicati i successivi paragrafi del presente capitolo.

A ciascuno dei suddetti macro indicatori ed indici specifici è stato attribuito un peso ponderale differenziato che riflette la rilevanza loro attribuita dall'azienda compatibilmente ai compromessi raggiunti in materia con le Organizzazioni Sindacali.

Più precisamente, per ogni indicatore/indice di performance sono state adottate **scale di valutazioni cd. "a gradini"**, cioè scaglionate su più livelli di risultato per intervalli, in relazione al grado di raggiungimento dei rispettivi target predeterminati, ad ognuno dei quali è correlata una diversa quota percentuale di PdR, come meglio si vedrà a breve.

L'entità del premio da corrispondere annualmente viene dunque determinata dalla sommatoria dei valori economici ottenuti applicando le diverse percentuali corrispondenti ai livelli di risultato raggiunti da ciascun parametro di apprezzamento a consuntivo dell'anno misurato sull'importo complessivo massimo erogabile in caso traguardo di tutti gli obiettivi prefissati, importo che per il triennio di validità del vigente Contratto integrativo aziendale (2013-2015) è stato rispettivamente fissato nelle seguenti misure:

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

|                                  | 2013       | 2014       | 2015       |
|----------------------------------|------------|------------|------------|
| Importo massimo erogabile di PdR | 4.900,00 € | 5.250,00 € | 5.650,00 € |

A tal proposito occorre però tenere presente che la scelta delle Parti è stata quella non di standardizzare l'importo del premio per tutte le categorie professionali di lavoratori, bensì di differenziarlo per inquadramento contrattuale secondo un'architettura retributiva simile a quella dei contratti di categoria; ed infatti i valori riportati nella tabella sopra illustrata si riferiscono alla 5a categoria e sono da riparametrare per livello inquadramentale come segue:

| CATEGORIE    | PARAMETRO |
|--------------|-----------|
| 1°- 2° -3°   | 100       |
| 4°-5 -5°S    | 110       |
| 6°-7°-QUADRI | 120       |

Il premio spettante viene corrisposto in unica soluzione con la retribuzione del mese di luglio dell'anno successivo a quello misurato, e non concorre a formare la retribuzione utile ai fini del calcolo del TFR e delle maggiorazioni per lavoro straordinario, notturno, festivo e per le maggiori prestazioni.

Ovviamente per i dipendenti cessati in corso d'anno di valutazione o comunque prima del mese di luglio dell'anno seguente, e dunque quando ancora non sono conoscibili i risultati conseguiti a consuntivo dai rispettivi indicatori, il relativo premio viene calcolato, secondo il criterio di dodicesimi di cui si dirà a breve, sulla base dell'ultimo PDR liquidato dall'azienda; diversamente, infatti, ci si troverebbe nella condizione di dover erogare il premio stesso a distanza di svariati mesi dalla cessazione del rapporto di lavoro, con evidenti complicazioni amministrative e gestionali di non poco conto.



Chiarito quanto sopra, beneficiari del PdR sono tutti i dipendenti di AgustaWestland (quadri, impiegati, operai) in organico nell'anno misurato ed ancora in forza al momento della corresponsione dell'emolumento.

Una peculiarità del sistema premiante collettivo di AgustaWestland degna di menzione risiede nel riconoscimento, in forza del Protocollo di Intesa sottoscritto in data 4 aprile 2006 tra Finmeccanica S.p.A. e Fim, Fiom, Uilm, del diritto al Premio di Risultato anche ai lavoratori assunti con contratto di apprendistato professionalizzante, alle stesse condizioni e con le medesime modalità applicate alla generalità dei dipendenti, e ciò a dimostrazione della particolare attenzione rivolta dall'azienda a questa tipologia contrattuale (v. *infra*, cap. 5).

Un altro aspetto che merita qui di essere evidenziato riguarda i lavoratori con contratto di somministrazione.

In ossequio al principio legale di parità di trattamento, non solo normativo ma anche economico (concernente l'insieme di tutti gli aspetti retributivi, anche derivanti da contratti collettivi nazionali ed aziendali applicati dall'impresa utilizzatrice), tra lavoratori somministrati e quelli di pari livello alle dirette dipendenze dell'utilizzatore<sup>(6)</sup>, il contratto integrativo di AgustaWestland contiene una specifica previsione volta ad assicurare anche ai primi il diritto al PdR.

In modo particolare, questa stabilisce che il premio spettante ai somministrati verrà corrisposto in dodicesimi, secondo le modalità

---

<sup>(6)</sup> Dapprima sancito dall'art. 4, comma 2, della Legge n. 196/1997 (cd. Legge Treu), sebbene all'epoca non si parlasse ancora di somministrazione bensì di prestazioni lavoro temporaneo (o interinale), e poi dall'art. 23, comma 1, del Decreto Legislativo n. 276/2003 (cd. Decreto Biagi). Sul punto si vedano anche i chiarimenti amministrativi forniti dal Ministero del Lavoro con Circ. 9 aprile 2009, n. 13, con cui è stato espressamente chiarito che “nel caso i contratti collettivi nazionali o aziendali prevedano la corresponsione di premi di risultato o di produttività (e simili), essi devono essere riconosciuti anche ai lavoratori somministrati secondo quanto previsto dagli stessi contratti ed erogati secondo le modalità previste dal Ccnl delle agenzie di somministrazione applicato dal somministratore (generalmente riproporzionati alla durata della missione)”.

concordate con la stessa impresa di fornitura, ma in ogni caso facendo riferimento all'ultimo premio effettivamente erogato nell'unità produttiva/organizzativa di assegnazione nonché al periodo della missione purché la stessa non abbia avuto una durata inferiore ai 3 mesi. Ciò che qui più rileva è che siffatta previsione era già presente all'interno dell'Accordo integrativo del 2002, anticipando così la contrattazione di categoria delle stesse agenzie di somministrazione, che soltanto in sede di rinnovo del 2008 avrebbe introdotto una apposita disposizione collettiva con cui è stato chiarito che il calcolo dei premi spettanti ai propri dipendenti avviene appunto sulla base dell'ultimo PdR effettivamente corrisposto dall'utilizzatore, oltre che sulla base della durata della missione.

### **3.1. Analisi comparata con il precedente sistema di PdR. L'introduzione dell'Indice di "Partecipazione Individuale" quale garante del principio di uguaglianza sostanziale**

Ai fini di una analisi comparativa tra il sistema di PdR oggi operante in AgustaWestland, come sopra descritto, e quello precedente definito dal previgente Contratto integrativo aziendale del 4 luglio 2007, vengono qui di seguito riproposti due schemi riepilogativi delle rispettive strutture.

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

| Tabella di sintesi – sistema di PDR ex Accordo AW 2013 |                                 |                |                |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|
| INDICATORE                                             | UNITA' PRODUTTIVA/ORGANIZZATIVA | % DEL PREMIO   |                |
| ROS AW S.P.A.                                          | Tutte                           | 35%            |                |
| EFFICACIA COMPLESSIVA                                  | Tutte                           | 25%            |                |
| PRODUTTIVITA' SPECIFICA                                |                                 |                |                |
| -Costo Industriale                                     | Production                      | 10%            | 10%            |
| -Piano Consegne Segmenti/Elicotteri                    |                                 | (13% per 2013) | (13% per 2013) |
| -Indice di Qualità                                     |                                 | 10%            | 40%            |
| -Indice di Copertura                                   |                                 | (7% per 2013)  | (7% per 2013)  |
| - Milestones                                           | Engineering                     | 20%            | 40%            |
| -Certificazioni/Eventi significativi                   |                                 | 20%            |                |
| -Indice di Copertura Customer Support & Services       | Customer Support & Services     | 20%            | 40%            |
| -Indice Efficienza Flotte                              |                                 | 20%            |                |
| -Customer Satisfaction Training Academy                | Training                        | 20%            | 40%            |
| -Fatturato TA + THSS                                   |                                 | 20%            |                |
| -Quality Rating                                        | Procurement & Supply Chain      | 20%            | 40%            |
| -Tempo Emissione Ordini di Acquisto                    |                                 | 20%            |                |
| -Efficiency Order Intake                               | Commerciale                     | 20%            | 40%            |
| -Produttività specifica Media                          |                                 | 20%            |                |
| -Spese Generali e Amministrative                       | Strutture Centrali              | 20%            | 40%            |
| -Produttività Specifica Media                          |                                 | 20%            |                |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2013

| Tabella di sintesi – sistema di PDR ex Accordo AW 2007                                        |                                                                                |                                      |     |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----|--|
| INDICATORE                                                                                    | UNITÀ<br>PRODUTTIVA/ORGANIZZATIVA                                              | % DEL PREMIO                         |     |  |
| ROS AW S.P.A.                                                                                 | Tutte                                                                          | 40%                                  |     |  |
| EFFICACIA COMPLESSIVA                                                                         | Tutte                                                                          | 30%                                  |     |  |
| QUALITÀ                                                                                       | Tutte                                                                          | Correttivo dell'E.C.<br>(+10%; -10%) |     |  |
| PRODUTTIVITÀ SPECIFICA                                                                        |                                                                                |                                      |     |  |
| Costo Industriale                                                                             | Production                                                                     | 10%                                  | 30% |  |
| Piano Consegne Segmenti/Elicotteri                                                            |                                                                                | 20%                                  |     |  |
| Milestones                                                                                    | Engineering                                                                    | 20%                                  | 30% |  |
| Certificazioni/Eventi significativi                                                           |                                                                                | 10%                                  |     |  |
| Aircraft on Ground                                                                            | Product Support<br>(Customer e Training Support)                               | 10%                                  | 30% |  |
| Integrated Merlin Operational Support<br>Technical Queries                                    |                                                                                | 10%                                  |     |  |
| Full Flight Simulator Hours/ Number of<br>students (no AW) trained by the Training<br>Academy |                                                                                | 10%                                  |     |  |
| Produttività Specifica Media                                                                  | Strutture Centrali di Cascina Costa<br>(compresi Procurement e<br>Commerciale) | 30%                                  | 30% |  |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo AW 2007

Come si evince comparando le due tabelle di sintesi, le modifiche apportate dal nuovo Accordo integrativo di AgustaWestland al sistema aziendale di PdR, rispetto alla precedente disciplina collettiva, sono di non poca rilevanza e sintetizzabili (per il momento) nei seguenti punti, su cui si tornerà più approfonditamente nel prosieguo della presente trattazione:

- vengono confermati i macro indicatori della “Redditività aziendale delle vendite” (R.O.S.) e dell’“Efficacia Complessiva” (E.C.), riducendone però il peso ponderale nella determinazione del premio complessivamente spettante;
- viene confermata la validità della “Produttività Specifica” (P.S.) come macro Indicatore, estendendone però l’applicazione ad ulteriori unità produttive/organizzative e ridefinendone di conseguenza la struttura mediante l’inserimento di nuovi sotto-indici specifici;
- viene attribuito un maggior peso percentuale all’indicatore di “Produttività Specifica” rispetto agli indicatori generali di R.O.S. ed E.C.;
- viene rivisitato, nell’ottica di rafforzarne l’importanza, l’indice di “Qualità”, che da mero correttivo del valore dell’“Efficacia Complessiva” diventa un sotto-indice a sé stante di misurazione della “Produttività Specifica”;
- viene introdotto per la prima volta l’**“Indice di Partecipazione Individuale al Risultato” (cd. I.P.I.R.)** quale correttivo dell’importo lordo complessivo da corrispondere a titolo di PdR, determinandone un incremento (+ 200 euro) ovvero decremento (- 50 euro) in relazione alla presenza del singolo lavoratore sul luogo di lavoro e dunque alla sua effettiva partecipazione al raggiungimento dei risultati aziendali (v. *infra*).

Rinviando alle pagine successive l’analisi di ciascuno dei suelencati punti, ci soffermiamo qui brevemente sull’ultima modifica,

che ha forse rappresentato la novità più significativa del nuovo sistema premiante collettivo di AgustaWestland.

A tal fine è anzitutto doveroso premettere che l'Accordo integrativo aziendale prevede (come già prevedeva nella sua versione previgente) che in caso di dipendenti che non abbiano prestato servizio per tutto l'anno oggetto di valutazione, in quanto assunti o cessati in corso d'esercizio, la corresponsione del premio sia effettuata in tanti dodicesimi quanti sono i mesi effettivamente lavorati nel corso di tale periodo, computando come mese intero anche le frazioni superiori ai 15 giorni, ad esclusione delle assenze per chiamata o richiamo alle armi e di ogni altra assenza non retribuita (tutte le assenze retribuite vengono invece equiparate all'effettiva prestazione lavorativa).

Parimenti, per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale, è previsto che il premio venga erogato in misura proporzionale all'orario di lavoro dagli stessi prestato.

Non è difficile comprendere la ragionevolezza di queste previsioni, dettate dall'esigenza di garantire l'equità sostanziale di trattamento retributivo tra i lavoratori, nella piena consapevolezza che l'assegnazione dell'intero Premio di Risultato a chi ha contribuito al conseguimento dei risultati aziendali solo per una parte del periodo annuale di valutazione o comunque con un orario ridotto si rileverebbe alquanto discriminante nei confronti di chi invece l'anno l'ha interamente lavorato full-time.

Orbene, mutuando questo ragionamento, è progressivamente maturata la volontà aziendale di legare il Premio di Risultato anche alla presenza del lavoratore sul luogo di lavoro, quantomeno in misura simbolica per una intrinseca finalità pedagogica, volontà questa che ha poi trovato, seppure con non poche difficoltà, il consenso del sindacato in sede di rinnovo contrattuale, ove è stato introdotto per la prima volta l'"Indice di Partecipazione Individuale al Risultato" (cd. I.P.I.R.).

Si tratta di una sorta di correttivo dell'ammontare finale di PdR (quest'ultimo calcolato attraverso l'utilizzo dei tre summenzionati indicatori) correlato all'effettiva partecipazione di ogni singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In pratica, l'indice in questione riparametra l'importo lordo complessivo da erogare in relazione ai giorni di assenza effettuati nell'anno di riferimento al netto delle assenze a titolo di ferie e permessi annui retribuiti (cd. PAR) e di altre causali specifiche, determinandone, da un lato un incremento pari a 200 euro nel caso di un numero di giorni di assenza pari o inferiore a 5, dall'altro un decremento di 50 euro a fronte di assenze in misura pari o superiore a 30 giorni.

L'introduzione dell'“I.P.I.R.” ha indubbiamente rappresentato una delle più rilevanti, ma nel contempo meno agevoli e maggiormente dibattute modifiche apportate dal nuovo Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013 al sistema premiante collettivo di AgustaWestland.

L'indice in questione tocca, infatti, una tematica assai delicata, quella appunto del contrasto all'assenteismo, che da sempre ha costituito per il sindacato quasi un “tabù”, mentre per le aziende un'importante sfida economica visti i costi generati dal fenomeno in parola la cui rilevanza è spesso ignorata.

Senza voler addentrarsi nel tema dell'assenteismo, che per tutti i suoi risvolti, anche sul piano sociale, meriterebbe una trattazione a sé, basterà qui sottolineare che la *ratio* sottesa all'istituzione del suddetto correttivo, fortemente voluta dall'azienda, non è certamente quella di comprimere le tutele fondamentali del lavoratore attraverso nuove disposizioni punitive che rimettano in causa la legittimità delle assenze riconosciutegli dalla regolamentazione collettiva e legale, ma quanto piuttosto quella di assicurare la corretta applicazione del principio costituzionale di uguaglianza sostanziale sul luogo di lavoro a garanzia dell'equità e del benessere interni. Del resto la stessa giurisprudenza della Consulta ha più volte ribadito come il principio sopra richiamato, di cui all'art. 3, secondo comma, della Costituzione obblighi a trattare in modo uguale situazioni uguali e in modo diseguale situazioni diseguali<sup>(7)</sup>.

---

<sup>(7)</sup> Cfr., per tutte, Corte Cost. 25 aprile 1998, n. 142; Corte Cost. 19 giugno 1998, n. 227.

### **3.2. Procedure informative e di controllo sindacale correlate al PdR**

È evidente che l'efficacia del meccanismo premiale dipenderà, oltre che dalla sua capacità di motivare comportamenti individuali e organizzativi atti a realizzare elevate performance aziendali, anche dal clima di fiducia venutosi ad instaurare tra gli stessi attori negoziali.

Per questo motivo l'assetto contrattuale di AgustaWestland prevede da sempre un articolato sistema relazionale che, attraverso un rinnovato approccio partecipativo, garantisce un'ampia ed effettiva visibilità delle Parti sull'evoluzione del contesto di mercato aeronautico nonché sui meccanismi di funzionamento del Premio di Risultato e sui dati utili che compongono gli indicatori. L'obiettivo finale è quello di garantire una migliore comprensione dei target da conseguire ed una maggiore controllabilità di quelli raggiunti, affinché la flessibilità del premio non si traduca in arbitrarietà.

In modo particolare, l'area della partecipazione e del "controllo" sindacale, sostanzialmente basata sulla trasmissione strutturata di informazioni e sulla realizzazione di procedure di confronto congiunto tra le Parti stesse per la verifica dei risultati intermedi e finali conseguiti, si articola su due livelli: uno centrale-aziendale ed uno periferico di singola unità produttiva/organizzativa.

A livello centrale sono fissati due incontri annuali: il primo, entro il mese di aprile, finalizzato ad una prima analisi congiunta sia dell'andamento dei risultati aziendali relativi all'esercizio precedente sia dei dati previsionali dell'anno in corso, il secondo, entro il mese di giugno (ovvero preliminarmente all'erogazione del premio che come si è detto avviene a luglio), per una comune disamina degli esiti a consuntivo degli indicatori generali di Redditività e di Efficacia Complessiva nonché dell'andamento dell'esercizio in corso.

A livello di singola unità vengono invece realizzate verifiche periodiche con le rispettive RSU, volte a monitorare il trend degli indici di Produttività Specifica ed analizzare eventuali situazioni anomale, con l'obiettivo di rispettare il livello di risultato prefissato per l'anno di riferimento.

In aggiunta a quanto sopra, è altresì prevista la possibilità di ulteriori incontri tra Azienda ed OO.SS. al verificarsi di straordinari eventi aziendali e/o esterni, ovvero di significative modifiche dei Piani tecnico/produttivi o dei modelli organizzativi, al fine di riesaminare la sostenibilità degli obiettivi e target originariamente concordati ed eventualmente adeguarli ai nuovi scenari, operazioni queste necessarie per garantire un ambiente favorevole al tipo di performance ricercato e facilitare così il perseguimento dei traguardi stessi.

#### **4. L'Indicatore di Redditività delle Vendite (*Return on Sales* – R.O.S.)**

Il sistema premiante collettivo di AgustaWestland, come già sopra evidenziato, combina in misura variabile il ricorso a più parametri di misurazione eterogenei tra loro, afferenti principalmente a due tipologie: quella degli indicatori di redditività e quella degli indicatori tecnico-produttivi.

Soffermandoci in questo paragrafo sulla prima categoria, è indubbio che la redditività aziendale costituisca un indicatore che più di altri sintetizza lo stato di salute e l'affidabilità dell'impresa considerata nel suo complesso, in quanto permette di osservarne la capacità di produrre reddito e generare risorse.

La determinazione del Premio di Risultato complessivo da erogare annualmente non può dunque prescindere da tale valore, che in AgustaWestland si è scelto di calcolare in funzione del R.O.S. (*Return on Sales*) consuntivato per ogni anno di riferimento.

Il R.O.S., desunto dal Conto Economico aziendale e dunque valido per tutto il gruppo industriale, esprime la percentuale di margine ottenuto per ogni euro prodotto dall'azienda sui contratti di vendita di beni e servizi, vale a dire il rapporto – in termini percentuali – tra il risultato operativo ed il valore della produzione a ricavo.

Il nuovo Accordo integrativo aziendale, dopo aver confermato la validità dell'indicatore in esame, ne ha aggiornato i valori sulla base



IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

delle previsioni del loro andamento per il triennio 2013-2015, distribuendoli su una scala di valutazione scaglionata in 9 classi di risultato, ad ognuna delle quali è collegato un determinato peso percentuale, compreso tra un livello minimo del 9% ed un livello massimo superiore al 12%, rispetto al totale delle risorse economiche disponibili a titolo di PdR, e dunque una diversa quota di retribuzione da erogare secondo la tabella sotto illustrata.

**Tab. 1 – Indicatore di R.O.S. – Target Accordo AW 2013-2015**

| <b>R.O.S. AW S.p.A.<br/>(%)</b> | <b>Liv. di<br/>risultato<br/>ottenuto</b> | <b>% PDR<br/>2013-2015</b> |
|---------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
| ≥ 9,00 ≤ 9,29                   | 1°                                        | 23%                        |
| ≥ 9,30 ≤ 9,69                   | 2°                                        | 23,5%                      |
| ≥ 9,70 ≤ 10,09                  | 3°                                        | 24%                        |
| ≥ 10,10 ≤ 10,49                 | 4°                                        | 26%                        |
| ≥ 10,50 ≤ 10,89                 | 5°                                        | 28%                        |
| ≥ 10,90 ≤ 11,29                 | 6°                                        | 30%                        |
| ≥ 11,30 ≤ 11,69                 | 7°                                        | 33%                        |
| ≥ 11,70 ≤ 11,99                 | 8°                                        | 34%                        |
| ≥ 12,00                         | 9°                                        | <b>35%</b>                 |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland del 26 marzo 2013  
(la colonna “Liv. di risultato ottenuto” è di propria elaborazione)

Fermi restando i dati economici suindicati, è comunque prevista l'erogazione di una quota “consolidata” di 1.100 euro (riferiti alla 5a categoria, quindi da riparametrare per gli altri livelli inquadramentali) qualora il R.O.S. consuntivato sia inferiore al primo livello, ma uguale o superiore al 7%.

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

**Tab. 2 – Indicatore di R.O.S. – Target Accordo AW 2007-2010**

| R.O.S.<br>(%)   | Liv. di<br>risultato<br>ottenuto | Premio<br>in €<br>2007 | Premio<br>in €<br>2008 | Premio<br>in €<br>2009 | Premio<br>in €<br>2010 |
|-----------------|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| ≥ 10,00 ≤ 10,59 | 1°                               | 830,00                 | 840,00                 | 921,00                 | 1.028,00               |
| ≥ 10,60 ≤ 11,29 | 2°                               | 860,00                 | 868,00                 | 952,00                 | 1.064,00               |
| ≥ 11,30 ≤ 11,99 | 3°                               | 900,00                 | 930,00                 | 1.020,00               | 1.140,00               |
| ≥ 12,00 ≤ 12,49 | 4°                               | 940,00                 | 992,00                 | 1.088,00               | 1.216,00               |
| ≥ 12,50 ≤ 12,99 | 5°                               | 980,00                 | 1.054,00               | 1.156,00               | 1.292,00               |
| ≥ 13,00 ≤ 13,49 | 6°                               | 1.020,00               | 1.116,00               | 1.224,00               | 1.368,00               |
| ≥ 13,50 ≤ 13,99 | 7°                               | 1.070,00               | 1.188,00               | 1.302,00               | 1.454,00               |
| ≥ 14,00         | 8°                               | 1.120,00               | 1.240,00               | 1.360,00               | 1.520,00               |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland del 4 luglio 2007  
(la colonna “Liv. di risultato ottenuto” è di propria elaborazione)

Rispetto alla precedente disciplina collettiva aziendale, si è inteso ridurre il peso percentuale del valore del R.O.S. nella quantificazione del premio dal 40% al 35% del PdR massimo erogabile, a vantaggio di altri indicatori più legati alla performance delle singole unità produttive/organizzative come meglio si dirà nel prosieguo.

## 5. L'Indicatore di Efficacia Complessiva (E.C.)

Analogamente al R.O.S., anche l'“Efficacia Complessiva” è stata confermata in sede di rinnovo contrattuale nella sua funzione di macro Indicatore di misurazione della performance aziendale, valido dunque per tutto il Gruppo AgustaWestland.

In modo particolare, questo parametro valuta l'efficacia delle azioni svolte da tutte le risorse aziendali per il conseguimento degli obiettivi previsti, con particolare riferimento al rispetto delle scadenze dei programmi di consegna e alla tempestività nella fornitura di parti di ricambio, nell'ottica di incrementare il grado di soddisfazione dei Clienti anche attraverso la riduzione del *time to market*.

La struttura dell'Indicatore in oggetto risulta invariata rispetto al precedente Contratto integrativo, e cioè l'efficacia complessiva aziendale continua ad essere misurata sulla base dei sotto-indici di seguito descritti.

*A. Pronto Produttivo Elicottero (P.P.E.):* per ogni tipologia di “elicottero pronto al collaudo”<sup>(8)</sup> viene assegnato un punteggio che varia da un minimo di 78 punti (per il modello AW109 Power) ad un massimo di 309 punti (per il modello AW101 CSAR), come specificato nella tabella che segue<sup>(9)</sup>, a cui si aggiunge una maggiorazione del 20% per i primi 5 elicotteri prodotti in serie.

---

<sup>(8)</sup> L'elicottero (prodotto o revisionato) si considera pronto al collaudo quando è stata emessa dall'Ente aziendale competente la “dichiarazione di pronto al collaudo” o equivalente con cui si attesta la messa a disposizione dell'elicottero al Cliente.

<sup>(9)</sup> Il punteggio assegnato alle diverse tipologie di elicotteri pronti al collaudo è stato determinato considerando sia le ore di manodopera in tempi assegnati sia il valore dei materiali impiegati prendendo a base e come riferimento il punteggio 100 assegnato all'elicottero Grand New.

**Tab. 3 – Indice P.P.E. – Punteggio per modello di elicottero**

| <b>Modello di Elicottero</b> | <b>Punti</b> |
|------------------------------|--------------|
| AW109 Power                  | 78           |
| GRAND NEW                    | 100          |
| AW 109 LUH                   | 115          |
| AW119                        | 72           |
| AW129 CBT                    | 178          |
| AW 139                       | 110          |
| AW149                        | 149          |
| AW169                        | 105          |
| AW 189                       | 129          |
| CH47                         | 287          |
| AW101 CSAR                   | 309          |
| AW101 CSH                    | 251          |
| NH90 TTH                     | 107          |
| NH90 NFH                     | 142          |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Dunque, moltiplicando a consuntivo la quantità di elicotteri pronti al collaudo per il relativo punteggio, diversificato in ragione del modello di aeromobile, e sommando tra loro i valori così ottenuti, si determina il punteggio totale di ciascun anno relativo a questo sotto-indice.

*B. Kits (C.K.):* per ciascun “Kit in consegna”<sup>(10)</sup> viene assegnato un punteggio da un minimo di 56 punti (per il kit dell’elicottero AW119) a un massimo di 104 punti (per quello dell’NH90 NFH), come da tabella sottostante<sup>(11)</sup>.

---

<sup>(10)</sup> Il Kit si considera consegnato al momento della emissione da parte dell’Ente aziendale competente della “dichiarazione di conformità”.

<sup>(11)</sup> Il punteggio relativo alle diverse tipologie di kit consegnati è stato determinato considerando sia le ore di manodopera in tempi assegnati sia il valore dei materiali

**Tab. 4 – Indice C.K. – Punteggio per modello di elicottero**

| <b>Tipo di kit</b> | <b>Punti</b> |
|--------------------|--------------|
| NH 90 TTH          | 65           |
| NH 90 NFH          | 104          |
| AW 139 (Russia)    | 71           |
| AW 119             | 56           |
| AW 139             | 82           |
| T 129 ATAK         | 100          |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Il punteggio totale di ciascun anno relativo a questo sotto indice è dunque determinato moltiplicando a consuntivo la quantità di Kit consegnati per il rispettivo punteggio e sommando tra loro i valori così ottenuti.

*C. Revisione elicotteri (R.E.):* per ogni tipologia di elicottero pronto al collaudo viene assegnato un punteggio in relazione alla "fascia" in cui è inserito (le fasce sono 4 come di seguito meglio specificato)<sup>(12)</sup>, che sommato a tutti gli altri determina il punteggio complessivo a consuntivo relativo all'indice in parola.

---

impiegati prendendo a base e come riferimento il punteggio 100 assegnato all'elicottero Grand New.

<sup>(12)</sup> I modelli di elicottero che compongono ciascuna delle 4 fasce sono stati specificamente individuati dalle Parti nell'Allegato 1 (pp. 127 ss.) dell'Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013.

**Tab. 5 – Indice R.E. – Punteggio per fasce di elicotteri**

| Fascia di elicotteri | Punti |
|----------------------|-------|
| Fascia 1             | 9     |
| Fascia 2             | 24    |
| Fascia 3             | 55    |
| Fascia 4             | 99    |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

*D. Produzione Ricambi (P.R.):* è determinato dalla somma dei punteggi parziali attribuiti a ciascuna unità produttiva in relazione al valore, in termini di “Costo Industriale”, dei ricambi dalla stessa realizzati e destinati alla Direzione “Product Support Italy” (v. *infra*).

Per ogni milione di euro di valore dei ricambi vengono assegnati 36 punti<sup>(13)</sup>.

Premesso quanto fin qui detto, il valore economico del Premio di Risultato conseguibile dall’Indicatore “E.C.” è definito in base al livello di risultato raggiunto a consuntivo in ciascun anno di riferimento. Quest’ultimo è a sua volta determinato in relazione al punteggio complessivamente ottenuto dai sudescritti sotto-indici considerati nel loro insieme (sommatoria dei relativi punteggi parziali), secondo una scala di apprezzamento scaglionata su 5 gradini e compresa, nel triennio 2013-2015, tra un minimo di 21.000-24.000 punti (1° livello di risultato relativo al 2013) ed un massimo superiore ai 32.000 punti (5° livello di risultato per il 2015).

Ad ogni livello di risultato corrisponde una diversa incidenza percentuale sull’importo massimo erogabile a titolo di premio e pertanto una differente quota salariale, come espresso dai dati contenuti

---

<sup>(13)</sup> I valori a consuntivo dei ricambi consegnati in ciascun anno di riferimento vengono determinati sulla base dei dati delle transazioni del sistema informativo aziendale SAP.

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

nella tabella successiva, che sono stati aggiornati in sede di rinnovo contrattuale alla luce delle previsioni di sviluppo dei prodotti AW.

**Tab. 6 – Indicatore di E.C. – Target Accordo AW 2013-2015**

| <b>Livello di risultato</b> | <b>% P.D.R.</b> | <b>Premio in € 2013</b>     | <b>Premio in € 2014</b>     | <b>Premio in € 2015</b>     |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1°                          | 18,5 %          | 906,50<br>(21.000-24.000)   | 971,25<br>(22.000-25.000)   | 1.045,25<br>(23.000-26.000) |
| 2°                          | 19,5%           | 955,50<br>(24.001-26.000)   | 1.023,75<br>(25.001-27.000) | 1.101,75<br>(26.001-28.000) |
| 3°                          | 21,5%           | 1.053,50<br>(26.001-28.000) | 1.128,75<br>(27.001-29.000) | 1.214,75<br>(28.001-30.000) |
| 4°                          | 23,5%           | 1.151,50<br>(28.001-30.000) | 1.233,75<br>(29.001-31.000) | 1.427,75<br>(30.001-32.000) |
| 5°                          | <b>25%</b>      | 1.225,00<br>(>30.000)       | 1.312,50<br>(>31.000)       | 1.412,50<br>(>32.000)       |

Fonte: elaborazione del Sindacato

È qui evidente come la percentuale massima di PdR assegnabile a tale indicatore sia stata ridotta di 5 punti percentuali rispetto al precedente Accordo integrativo che la fissava nel 30%.

Analogamente al R.O.S., anche per l'indicatore di Efficacia Complessiva è stata prevista l'erogazione di una quota consolidata di premio pari a 900 euro (da riparametrare per categoria di inquadramento), laddove il valore conseguito a consuntivo dallo stesso sia inferiore al 1° livello, ma uguale o superiore a 19.000 punti.

## 6. L'Indicatore di Produttività Specifica (P.S.)

L'Indicatore di "Produttività Specifica" intende misurare l'efficacia e l'efficienza delle singole unità produttive/organizzative, nella piena consapevolezza che l'incremento delle rispettive performance contribuisce allo sforzo collettivo orientato al miglioramento dell'andamento economico e del posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato mondiale.

È evidente che la suddetta misurazione non può prescindere dalle specifiche peculiarità ed esigenze che connotano ogni stabilimento; questo spiega la ragione per cui il parametro in oggetto presenta composizioni diversificate a seconda dell'unità cui si riferisce.

Rispetto a quanto già previsto nel Contratto collettivo del 4 luglio 2007, con il nuovo Accordo integrativo del 26 marzo 2013 è stata confermata la validità della Produttività Specifica come macro indicatore, ma ne è stato incrementato il peso percentuale nella determinazione del PdR complessivamente erogabile nonché ridefinita la composizione interna, alla luce della volontà delle Parti di misurare sempre più direttamente la performance delle singole Aree con indicatori *ad hoc*, rapportabili cioè alle peculiari specificità di ciascuna di esse, e tenuto altresì conto di alcune modifiche nel frattempo apportate al modello organizzativo aziendale.

Non dimentichiamoci, a tal proposito, che ogni sistema incentivante è come un *work in progress*, vale a dire una costruzione sperimentale da adeguare continuamente in rapporto ai cambiamenti intervenuti sia internamente sia esternamente.

In modo particolare, come si è già evidenziato nel paragrafo introduttivo del presente capitolo, sono stati introdotti ulteriori indici di Produttività Specifica (vedi tabella sotto) per meglio monitorare e valutare la corretta gestione del *working capital*, la qualità dei prodotti finiti e dei fornitori, il livello di soddisfazione dei Clienti nonché l'efficienza ed efficacia dei processi produttivi ed organizzativi, obiettivi di miglioramento su cui l'azienda ha deciso di investire nel prossimo futuro per mantenere e migliorare la propria posizione



IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

competitiva nel contesto internazionale vincendo le sfide del mercato globalizzato.

Ed infatti l'architettura dei nuovi parametri negoziati in sede di rinnovo contrattuale riflette in modo chiaro ed immediato la natura dei suddetti obiettivi, come ben evidenzia la tabella seguente:

**Tab. 7 – Nuovi indici di Produttività Specifica introdotti  
dall'Accordo Integrativo AW 2013-2015**

| <b>INDICE</b>                                                 | <b>UNITÀ PRODUTTIVA<br/>/ORGANIZZATIVA</b> | <b>OGGETTO DI MISURAZIONE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>% PDR</b>         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Indice di Qualità                                             | Production                                 | Incremento della qualità dei prodotti                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10%<br>(7% per 2013) |
| Indice di Copertura (I.C.)                                    | Production                                 | Copertura, in termini di mesi, dei volumi di produzione da parte del "Working Capital", includendo in quest'ultimo sia gli stock a magazzino sia i lavori in corso in produzione.                                                                                                                                                          | 10%<br>(7% per 2013) |
| Indice di Copertura Customer Support & Services (I.C.C.S.&S.) | Customer Support & Services                | Copertura, in termini di mesi, delle attività dal "Working Capital", includendo in questo gli stock a magazzino.                                                                                                                                                                                                                           | 20%                  |
| Indice Efficienza Flotte (I.E.F.)                             | Customer Support & Service                 | Media ponderata (in relazione al numero di elicotteri) del livello di disponibilità al volo delle flotte di alcuni dei principali clienti.                                                                                                                                                                                                 | 20%                  |
| Customer Satisfaction Training Academy (C.S.T.A.)             | Training                                   | Soddisfazione dei clienti verso le attività formative svolte dalla Training Academy (in aula, su simulatori di volo e in volo).                                                                                                                                                                                                            | 20%                  |
| Fatturato TA + THSS                                           | Training                                   | Raggiungimento del fatturato previsto per la Training Academy e il Training & Helicopter Support Systems.                                                                                                                                                                                                                                  | 20%                  |
| Quality Rating (Q.R.)                                         | Procurement & Supply Chain                 | Capacità dei fornitori di aderire agli standards di qualità richiesti da AW. In particolare viene rilevato il n. di parti difettose per milione (DPPM = Defective Parts per Million).                                                                                                                                                      | 20%                  |
| Tempo Emissione Ordini di Acquisto (T.E.O.A.)                 | Procurement & Supply Chain                 | Tempi medi (in giorni) che intercorrono tra una richiesta di acquisto e l'emissione del relativo ordine di acquisto.                                                                                                                                                                                                                       | 20%                  |
| Efficiency Order Intake (E.O.I.)                              | Commerciale                                | Incidenza dei costi operativi (es. costo del lavoro, costi propri, ammortamenti), di pertinenza del perimetro italiano, delle tre Business Units (Commercial B.U., Italian Government B.U., International Government B.U.) e della Funzione Marketing sull'effettivo valore economico degli Order Intake riferibili al perimetro italiano. | 20%                  |
| Spese Generali e Amministrative (G.&A.)                       | Strutture Centrali                         | Incidenza delle spese generali e amministrative di tali strutture sul totale dei dipendenti medi operanti in AW nell'anno.                                                                                                                                                                                                                 | 20%                  |

Fonte: elaborazione propria su dati dell'Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Assunto quanto sopra, la scelta di rafforzare l'indicatore di Produttività Specifica, e conseguentemente i relativi sotto-indici, è stata dettata dalla volontà delle Parti di legare la struttura complessiva del Premio di Risultato ad obiettivi maggiormente rapportati e commisurati all'attuale assetto organizzativo e produttivo della Società, che, a seguito del Piano di razionalizzazione e ristrutturazione degli anni Novanta (v. premessa iniziale alla presente tesi), si caratterizza per una sempre più elevata specializzazione funzionale dei propri stabilimenti sparsi sulla penisola volta ad evitare sovrapposizioni tra le attività svolte dagli stessi, e ciò nell'ottica di massimizzare l'efficienza operativa delle risorse e dunque migliorare la produttività aziendale.

AgustaWestland deve, infatti, la sua riconosciuta competitività anche all'aver saputo trasformare i propri insediamenti in veri e propri "Centri di eccellenza", connotati da produzioni di alta qualità, che agiscono in modo integrato per la realizzazione del prodotto finale secondo un modello di azienda organizzata a rete<sup>(14)</sup>.

In modo particolare, tale modello è costituito nel caso specifico da una serie di impianti indipendenti, ognuno dei quali è specializzato nella tecnologia di determinati componenti chiave per la costruzione di un aeromobile moderno (ogni plant è cioè dedicato ad una particolare tipologia di segmenti dell'elicottero), e da due centri d'integrazione finale cui vengono trasferiti i suddetti componenti per l'assemblaggio conclusivo del velivolo, vantando così un insieme di competenze d'alto livello differenziate che consentono di gestire la progettazione dell'intero ciclo produttivo.

---

<sup>(14)</sup> Prima, infatti, del processo di ristrutturazione che ha interessato l'azienda negli anni Novanta un sito era pressoché analogo a tutti gli altri in quanto non era prevista alcuna specializzazione che consentisse di assegnare una specifica missione produttiva per stabilimento, risultando così ciascuno di essi responsabile dell'intero ciclo produttivo.

Nel dettaglio, l'organizzazione produttiva italiana si articola nelle seguenti Unità, a ciascuna delle quali è assegnata una specifica *mission*, la cui conoscenza è imprescindibile per meglio comprendere le ragioni sottese alla scelta di certi obiettivi piuttosto che altri e dei relativi indicatori di misurazione:

- **Cascina Costa (Varese):** si occupa della progettazione, costruzione e revisione di ingranaggi ed altri componenti delle trasmissioni. In questo insediamento sono anche sviluppate attività di *Engineering*, che consistono nella progettazione e sperimentazione dei prototipi e dei pezzi sia in laboratorio (es. test di resistenza a fatica) sia sul campo, cioè direttamente sull'elicottero (es. prove di stress in condizioni ambientali particolari ed estreme quali possono essere quelle delle piattaforme offshore). Cascina Costa è, infine, la sede della Direzione Centrale dove sono collocati gli "headquarters" della Società e di tutte le altre strutture di *governance* a supporto del business aziendale (Direzione Tecnica, Finanze e Commerciale, ecc.).
- **Vergiate (Varese):** è il centro di integrazione finale del sistema elicottero, dove cioè hanno luogo le fasi di montaggio e cablaggio delle parti provenienti dagli altri siti aziendali e dai fornitori/partner esterni, nonché le successive prove di volo e la consegna al Cliente<sup>(15)</sup>.
- **Lonate Pozzolo (Varese):** rappresenta il centro di Product Support e di Customer Service di AgustaWestland, ossia gestisce tutte le attività connesse al servizio post-vendita, quali assistenza al Cliente (risiede qui il Servizio Clienti 24 ore – cd. FOC) e fornitura/gestione delle parti di ricambio – dall'acquisto alla spedizione – nel mondo. Si occupa inoltre delle

---

<sup>(15)</sup> Oltre agli stabilimenti di Vergiate e di Tessera (v. *infra*), esistono altri due centri di integrazione finale: a Yeovil, in Inghilterra (sede storica della Westland Aircraft), e a Philadelphia, negli Stati Uniti.

pubblicazioni tecniche nonché della progettazione e realizzazione dei Kit applicativi.

- **Sesto Calende (Varese):** è la sede della Training Academy, per l'addestramento di piloti e tecnici di manutenzione.
- **Tessera (Venezia):** è qui situato l'Hub del programma NH90. In questo insediamento sono concentrate, oltre ai Team interfunzionali, le attività di assemblaggio finale, retrofit, linea volo, preparazione al collaudo e accettazione finale da parte del Cliente, nonché le attività post-vendita.
- **Anagni (Frosinone):** è specializzata nelle attività relative alla produzione e revisione di pale e rotori in materiale composito.
- **Frosinone:** sono qui assegnate le attività di produzione e montaggio dei complessi rotanti, degli alberi e dei mozzi dei due rotori dell'elicottero nonché le attività di revisione, manutenzione e ammodernamento degli aeromobili già in servizio, gestendo altresì i contratti per il Cliente governativo italiano.
- **Benevento:** è specializzata nelle attività di realizzazione, sviluppo e qualifica di fusioni in leghe leggere di alluminio e leghe di magnesio per componenti aeronautici, destinate per la maggior parte a tutti i modelli di produzione AgustaWestland e per il restante ad altre società del settore Automotive (ad esempio Fiat, Ferrari) in cui vengono richiesti elevati livelli qualitativi sia del prodotto sia dei processi.
- **Brindisi:** sono qui sviluppate le attività di progettazione esecutiva, industrializzazione, produzione e montaggio di componenti strutturali, sia in metallo sia in composito, di elicotteri (quali le fusoliere), nonché le attività di tenuta, controllo ed aggiornamento delle configurazioni produttive, di verifica dei livelli di qualità del prodotto e di pianificazione produttiva dei fabbisogni di materiale provenienti da fornitori/partner esterni ed internazionali.

Orbene, l'intero percorso di ricostruzione del sistema aziendale di PdR è stato appunto guidato dall'obiettivo generale di valorizzazione delle specifiche *mission* dei singoli plant e delle singole Divisioni, che ha da sempre rappresentato una delle principali richieste avanzate dalle Organizzazioni Sindacali in occasione dei vari rinnovi integrativi.

Tutto quanto sopra comporta dunque la possibilità di erogazione di importi del premio diversificati per unità produttiva/organizzativa in relazione all'andamento del relativo indicatore di Produttività Specifica, le cui possibili strutture/composizioni in base all'ambito di applicazione saranno esaminate nelle pagine che immediatamente seguono.

### **6.1. La Produttività Specifica della “Production”**

Il valore dell'Indicatore di “Produttività Specifica” riferito alle unità aziendali di produzione è dato dai risultati complessivamente ottenuti, in termini di percentuale del premio erogabile, in relazione ai seguenti quattro sotto-indici:

- a) Costo Industriale (C.I.);**
- b) Piano Consegne Segmenti (P.C.S.) ovvero Piano Consegne Elicotteri (P.C.E.),**
- c) Qualità (Q);**
- d) Indice di Copertura (I.C.).**

#### *A. Indice di Costo Industriale (C.I.)*

L'indice di “Costo Industriale” assume un significato diverso a seconda dell'unità aziendale oggetto di misurazione, premesso che lo stesso è applicabile soltanto ai siti di Cascina Costa, Anagni, Frosinone, Brindisi, Benevento, Venezia-Tessera e Vergiate in ragione della loro specifica *mission* produttiva (in altri termini sono per forza di cose esclusi Lonate Pozzolo e Sesto Calende essendo questi stabilimenti

specializzati non tanto nella produzione quanto piuttosto nella fornitura di servizi, rispettivamente di assistenza e supporto al Cliente nonché di training). In particolare, esso misura:

- ❖ la variazione del costo effettivo industriale (costo delle ore effettive, dei materiali e delle lavorazioni esterne) relativo ai segmenti di prodotto di maggior rilievo<sup>(16)</sup> consuntivato nell'anno in esame rispetto a quello corrispondente del 2011 (assunto come anno di riferimento cui viene convenzionalmente attribuito il valore di 100), al netto degli specifici indici inflattivi rilevati annualmente<sup>(17)</sup>, se si applica alle Unità di Cascina Costa, Anagni, Frosinone e Brindisi;
- ❖ la variazione del costo effettivo industriale medio relativo al montaggio finale di alcuni specifici modelli di elicottero<sup>(18)</sup> consegnati nell'anno in esame rispetto a quello del 2011 (assunto come anno di riferimento cui viene convenzionalmente attribuito il valore di 100), se si applica alle Unità di Vergiate e Venezia Tessera, e ciò è facilmente comprensibile se si considera che sono questi i due centri ove si svolgono attività di assemblaggio conclusivo.

La quota parte di PdR assegnata per tale indice viene determinata in base al range di variazione in cui si collocano gli esiti del raffronto, in termini di costo, tra l'anno oggetto di valutazione e l'anno 2011, come da tabella che segue:

---

<sup>(16)</sup> Convenzionalmente denominati *Part Numbers* (P/N) e specificamente individuati dalle Parti per il triennio 2013-2015 - distinguendo in base all'Unità produttiva di riferimento - nell'Allegato 1 del vigente Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013, cui si rinvia (pp. 130-131).

<sup>(17)</sup> Essi vengono applicati secondo i "pesi" seguenti:

- 50% dell'indice ISTAT delle retribuzioni contrattuali (settore Industria metalmeccanica);
- 50% dell'indice ISTAT dei prezzi alla produzione dei prodotti industriali (tav. 13.1 dell'ISTAT) riferita al raggruppamento beni strumentali.

<sup>(18)</sup> Specificamente individuati dalle Parti per il triennio 2013-2015 - distinguendo in base all'Unità produttiva di riferimento - nell'Allegato 1 del vigente Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013, cui si rinvia (pp. 130-131).

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

**Tab. 8 – Indice di C.I. – Target Accordo AW 2013-2015**

| Range di Variazione           | Livello di risultato ottenuto | % PDR 2013 | % PDR 2014 2015 |
|-------------------------------|-------------------------------|------------|-----------------|
| $-0,5\% < \Delta \leq -0,1\%$ | 1°                            | 7%         | 5%              |
| $-1\% < \Delta \leq -0,5\%$   | 2°                            | 9%         | 6%              |
| $-1,5\% < \Delta \leq -1\%$   | 3°                            | 11%        | 8%              |
| $\Delta \leq -1,5\%$          | 4°                            | <b>13%</b> | <b>10%</b>      |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Se è invece applicato all'Unità di Benevento, essendo questa specializzata nelle attività di realizzazione e sviluppo delle fusioni per componenti aeronautici, il "Costo Industriale" misura il rapporto percentuale tra le ore complessivamente dedicate, in tempi assegnati, alle fusioni scartate e quelle associate al totale delle fusioni utilizzabili versate a magazzino.

Ai fini del computo del relativo PdR sono state individuate quattro classi di valore dello scarto, a ciascuna delle quali corrisponde una determinata quota percentuale delle risorse economiche complessivamente erogabili a tale titolo.

**Tab. 9 – Indice di C.I. (Indice Scarto) – Unità di Benevento – Target Accordo AW 2013-2015**

| 2013           | 2014           | 2015           | Livello di risultato ottenuto | % PDR 2013 | % PDR 2014 2015 |
|----------------|----------------|----------------|-------------------------------|------------|-----------------|
| $\leq 1,85 \%$ | $\leq 1,80 \%$ | $\leq 1,75 \%$ | 1°                            | 7%         | 5%              |
| $< 1,60 \%$    | $< 1,55\%$     | $< 1,50\%$     | 2°                            | 9%         | 6%              |
| $< 1,25\%$     | $< 1,23\%$     | $< 1,20\%$     | 3°                            | 11%        | 8%              |
| $< 1,00$       | $< 0,98$       | $< 0,95$       | 4°                            | <b>13%</b> | <b>10%</b>      |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

*B<sub>1</sub>. Indice di Piano Consegne Segmenti (P.C.S.)*

Tale indice misura la capacità di raggiungere i risultati prefissati in termini di consegna di alcuni segmenti del prodotto presi a riferimento - predeterminati anno per anno<sup>(19)</sup> - ad altre aree aziendali o a enti esterni.

Il parametro in oggetto è applicabile al personale operante presso i siti di Cascina Costa, Anagni, Frosinone, Brindisi e Benevento, essendo questi specializzati nella produzione di specifiche componenti dell'elicottero.

In relazione alla percentuale di consegne effettuate rispetto a quanto annualmente previsto quale target da raggiungere sono individuate, come risulta dalla tabella seguente, quattro differenti classi di risultato, ad ognuna delle quali è correlata la quota percentuale di PdR assegnata per tale indice.

**Tab. 10 – Indice di P.C.S. – Target Accordo AW 2013-2015**

| <b>Range di Variazione</b> | <b>Livello di risultato ottenuto</b> | <b>% PDR 2013</b> | <b>% PDR 2014<br/>2015</b> |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| 90% ≤ CS ≤ 94,9%           | 1°                                   | 7%                | 5%                         |
| 95% ≤ CS ≤ 96,9%           | 2°                                   | 9%                | 6%                         |
| 97% ≤ CS ≤ 98,9%           | 3°                                   | 11%               | 8%                         |
| CS ≥ 99 %                  | 4°                                   | <b>13%</b>        | <b>10%</b>                 |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

---

<sup>(19)</sup> Relativamente all'anno 2013 sono stati espressamente individuati – per Unità produttiva di riferimento - nell'Allegato 1 dell'Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013, cui si rinvia (p. 134)



*B<sub>2</sub>. Indice di Piano Consegne Elicotteri (P.C.E.)*

L'indice in questione misura, invece, la capacità di raggiungere i risultati previsti nella consegna ai Clienti dei velivoli (da costruire o revisionare) considerati a tali fini, individuati annualmente<sup>(20)</sup>. Detto indice è per ovvie ragioni applicabile ai soli siti di Venezia-Tessera e Vergiate, viste le attività ivi svolte di assemblaggio finale e di consegna al Cliente, nonché di Frosinone, occupandosi questo, oltre che della produzione e del montaggio di segmenti del prodotto finale (mozzi/rotori/alberi), anche di revisione, manutenzione ed ammodernamento degli elicotteri già in servizio.

Analogamente al punto precedente, la relativa quota di premio spettante è determinata dalla classe di risultato in cui si colloca la percentuale di consegne effettuate rispetto a quanto annualmente prefissato quale obiettivo, come da tabella che segue.

**Tab. 11 – Indice di P.C.E. – Target Accordo AW 2013-2015**

| <b>Range di Variazione</b> | <b>Livello di risultato ottenuto</b> | <b>% PDR 2013</b> | <b>% PDR 2014<br/>2015</b> |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| 80% ≤ CE ≤ 90,9%           | 1°                                   | 7%                | 5%                         |
| 91% ≤ CE ≤ 94,9%           | 2°                                   | 9%                | 6%                         |
| 95% ≤ CE ≤ 96,9%           | 3°                                   | 11%               | 8%                         |
| CE ≥ 97 %                  | 4°                                   | <b>13%</b>        | <b>10%</b>                 |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

---

<sup>(20)</sup>Relativamente all'anno 2013 sono stati espressamente individuati – per Unità produttiva di riferimento - nell'Allegato 1 dell'Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013, cui si rinvia (p. 135)

### *C. Indice di Qualità (Q)*

Come già si accennava in premessa, la volontà di AgustaWestland è da sempre quella di puntare con determinazione su una produzione di alta “Qualità”, individuando in quest’ultima un importante fattore di sviluppo capace di favorire la riduzione dei costi nonché l’affermarsi sul mercato di un’immagine positiva e socialmente responsabile dell’impresa.

Con il nuovo Accordo integrativo aziendale le Parti hanno inteso rafforzare ulteriormente questo elemento, nella consapevolezza che il perseguimento di un continuo incremento della qualità dei prodotti consegnati al Cliente costituisca uno dei principali target per poter meglio garantire l’efficienza e la conseguente competitività dell’azienda su scala globale.

A tal fine, da mero correttore del valore conseguito dall’Indicatore di “Efficacia Complessiva” (valido quindi per l’azienda nel suo complesso considerata), quale era nel previgente contratto aziendale, la “Qualità” è stata trasformata, in sede di rinnovo contrattuale, in un vero e proprio sotto-indice del macro parametro della “Produttività Specifica” distinto per ogni singola unità produttiva/organizzativa.

Ciò ha consentito, in linea con gli interessi aziendali, di legare maggiormente il PdR alla performance e dunque alle caratteristiche dei singoli stabilimenti di produzione, misurando il livello qualitativo del prodotto di competenza di ciascuno di essi.

Premesso quanto sopra, l’indice di “Qualità” scelto rileva, con riferimento alle unità aziendali che producono segmenti di prodotto, il numero di difetti medi per macchina in accettazione da parte del Cliente (se si applica ai siti di Vergiate e Venezia-Tessera) ovvero la percentuale delle ore dedicate alle rilavorazioni, ad esclusione di quelle dovute alla non qualità importata dai fornitori<sup>(21)</sup>, rispetto al totale delle

---

<sup>(21)</sup> Sul punto si segnala come detta precisazione legata all’esclusione delle ore di rilavorazione imputabili ai fornitori sia stata espressamente richiesta dal sindacato.

ore di produzione (per le Unità di Cascina Costa, Brindisi, Anagni e Frosinone).

Riguardo al sito di Benevento, considerata la sua particolare *mission* legata alla realizzazione, sviluppo e qualifica di fusioni per componenti aeronautici, la qualità viene invece misurata come percentuale di pezzi scartati sul totale dei pezzi prodotti in lega di alluminio (per il 50% della quota premio relativa) e in magnesio (per il restante 50%).

La percentuale di premio assegnata per tale indice, che varia da un minimo del 5% fino ad un massimo del 10% del PdR complessivamente erogabile<sup>(22)</sup>, è correlata al livello di risultato conseguito in relazione al grado di raggiungimento dei target aziendali fissati in termini di riduzione della quantità dei difetti/scarti e delle ore dedicate alle rilavorazioni, e differenziati a seconda dell'anno oggetto di valutazione nonché dell'unità aziendale cui si riferiscono.

Senza qui riportare tutte le tabelle di target definite nel testo di accordo per ciascun sito di produzione, alle quali in ogni caso si rinvia per una maggiore comprensione di quanto descritto in questa sede<sup>(23)</sup>, si evidenzia come le stesse siano state comunque costruite fissando valori quantitativi che nell'arco del triennio vanno progressivamente a decrescere (diventando dunque più difficili da raggiungere), e peraltro in maniera molto diversificata da stabilimento a stabilimento in quanto direttamente commisurati alla complessità della produzione realizzata e alla specificità dell'attività in concreto svolta.

---

<sup>(22)</sup> Limitatamente all'anno 2013, la percentuale di premio oscilla tra il 4% corrispondente al primo livello di risultato e il 7% corrispondente al quarto livello massimo di risultato.

<sup>(23)</sup> V. testo dell' Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013 (pp. 72 ss.)

Si pensi a titolo esemplificativo all'NH90 (dove NH significa "NATO Helicopter"), elicottero militare multiruolo biturbina medio-pesante (11 tonnellate) con rotore a quattro pale, realizzato a partire dagli anni Novanta dal consorzio industriale "NH Industries", costituito dalla AgustaWestland anglo-italiana, la franco-tedesca Eurocopter e l'olandese Stork Fokker Aerospace, e destinato a rinnovare le flotte europee ad ala rotante. È evidente come questo, presentando una architettura piuttosto complessa la cui costruzione coinvolge peraltro diverse società di differenti nazioni, abbia una probabilità di anomalie e difetti sensibilmente maggiore rispetto ai modelli di velivoli esclusivamente "AW" ed orientati ad un mercato civile. Ciò spiega il motivo per cui, con riferimento all'Unità di Venezia-Tessera, oggi *hub* dell'elicottero NH-90, siano stati fissati dalle Parti target di qualità molto più bassi rispetto agli altri siti produttivi, in virtù del principio generale secondo il quale gli obiettivi su cui poggia un sistema retributivo premiante devono essere realistici ed effettivamente conseguibili ai fini della piena funzionalità ed efficacia del sistema stesso e dei relativi indicatori di misurazione.

La non concreta possibilità di raggiungere i traguardi prefissati potrebbe, infatti, generare una sorta di "frustrazione" nel personale coinvolto ottenendo l'effetto opposto a quello auspicato dall'incentivo

Ciò precisato, unica eccezione al generale trend di miglioramento determinato dalla fissazione di obiettivi che di anno in anno diventano sempre più ambiziosi, è rappresentata dal sito di Brindisi, dove si registra invece, in controtendenza, un progressivo incremento delle percentuali di difettosità assunte a target. Questo lo si spiega dall'entrata in produzione, nel triennio di vigenza del rinnovato Contratto integrativo, di nuovi segmenti di prodotto (precisamente di nuova cabine di pilotaggio destinate ai modelli di elicottero AW-189 e AW-169) che proprio per la loro novità comportano, inevitabilmente, un maggior livello fisiologico di scarto fino alla stabilizzazione/standardizzazione della produzione.

*D. Indice di Copertura (I.C.)*

Come già si accennava *in incipit*, è considerato determinante nei prossimi anni per il *core business* di AgustaWestland un corretto dimensionamento del capitale circolante che assicuri un'adeguata copertura alle esigenze produttive, evitando eccessive immobilizzazioni di risorse in magazzino e dunque liberando capitali per nuovi investimenti nella ricerca scientifica e tecnologica, anche nell'ottica di accrescere ulteriormente la presenza aziendale sul mercato globale.

In sede di rinnovo del Contratto integrativo aziendale la Parti hanno così convenuto sull'istituzione di un nuovo indice di PdR legato alla Produttività Specifica, denominato "Indice di Copertura", finalizzato a misurare, in termini di mesi e con riferimento ai plant produttivi, la copertura dei volumi di produzione da parte del capitale circolante, cd. "Working Capital", includendo in quest'ultimo sia gli stock giacenti a magazzino sia i lavori in corso di produzione (escluso il montaggio finale degli elicotteri).

La formula per il calcolo del numero di mesi di copertura è data dal seguente rapporto:

$$\frac{(Stock\ Value + WIP)}{Average\ Monthly\ Consumption}$$

dove:

*Stock Value* = valore dei materiali a magazzino

*WIP (Work in Progress)* = lavori in corso in produzione

*Average Monthly Consumption* = valore medio mensile (su 12 mesi) dei materiali/beni prelevati dal magazzino per il montaggio finale, per la consegna ai Clienti e/o per il trasferimento ad altri plant.

I target da raggiungere sono fissati in termini di variazione percentuale dell'I.C. rispetto all'anno precedente e variano da un'unità

all'altra in ragione delle diverse specificità produttive<sup>(24)</sup>, secondo una scala di valori scaglionata su 4 livelli di risultato ad ognuno dei quali corrisponde una specifica quota percentuale di PdR, compresa tra un minimo del 5% (per il primo livello) ed un massimo del 10% (per il quarto livello)<sup>(25)</sup>.

## 6.2. La Produttività Specifica della Direzione “Engineering”

La Produttività Specifica della Direzione “Engineering Italy” è misurata attraverso due sotto-indici di pari peso percentuale (fino ad un massimo del 20% del PdR complessivamente erogabile), già operanti nel precedente Contratto integrativo aziendale, che sono:

- a) **l'indice delle *Milestones***, intendendo per “milestones” le tappe intermedie all'interno di un progetto che segnano l'avanzamento delle attività verso il traguardo finale, identificando dunque il grado di maturazione del progetto stesso;
- b) **l'indice delle Certificazioni degli eventi significativi**, intendendo con questi ultimi le tappe intermedie più importanti all'interno di un progetto che sanciscono il completamento di una o più fasi di attività di maggior rilievo, tanto da essere certificate (solitamente) da enti esterni all'azienda.

Mentre il primo esprime il rapporto percentuale tra il numero di milestone effettivamente raggiunte e quelle previste come target dell'anno, il secondo indica la percentuale delle certificazioni completate rispetto a quelle annualmente preventivate.

---

<sup>(24)</sup> Si rinvia sul punto direttamente alle tabelle contenenti gli specifici target da raggiungere, definite per ogni singola Unità produttiva nel testo dell' Accordo integrativo in esame (pp. 76 ss.)

<sup>(25)</sup> Limitatamente all'anno 2013, la percentuale di premio oscilla, invece, tra il 4% corrispondente al primo livello di risultato e il 7% corrispondente al quarto livello massimo di risultato.

Le milestone e certificazioni da considerare quale parametro di riferimento ai fini della determinazione del PdR sono illustrate, all'inizio dell'anno, al Coordinamento Sindacale nazionale di AgustaWestland e quadrimestralmente un'apposita commissione ristretta costituita esclusivamente da 3 rappresentanti di Fim, Fiom e Uilm, anche in considerazione della riservatezza che caratterizza le informazioni in oggetto, ne verifica l'andamento.

Sebbene entrambi i suddetti indici fossero già operativi sotto la vigenza del precedente Contratto integrativo, rispetto a quest'ultimo è stato introdotto, in sede di rinnovo contrattuale, un elemento temporale correlato alla tempestività nel conseguimento degli obiettivi prefissati, anche in un'ottica generale di riduzione del *time to market*.

Segnatamente, all'apertura del tavolo negoziale per la ridefinizione dell'Accordo aziendale, si era valutata l'opportunità di rimodulare la struttura del PdR legato all'indicatore di Produttività Specifica in maniera tale che, diversamente dal passato, la realizzazione delle milestone o il completamento delle certificazioni/eventi presi a riferimento non fosse sufficiente ai fini del riconoscimento del premio se non accompagnati dal rispetto delle scadenze prestabilite.

Orbene, l'accoglimento integrale della suddetta richiesta, così come formulata, avrebbe comportato il rischio di porre eventuali condizioni ostative al raggiungimento dei target predefiniti e dunque all'ottenimento del relativo premio, assunto che gli elementi in questione dipendono anche da fattori esogeni non direttamente imputabili al comportamento dei dipendenti interessati (ad esempio, la certificazione da parte dell'ENAC – Ente Nazionale Aviazione Civile –, l'invio nei tempi corretti dei pezzi e materiali necessari da parte di fornitori esterni o comunque di altri enti interni aziendali, ...).

Al tempo stesso, però, la volontà del management aziendale era (e tuttora è) comunque quella di promuovere e premiare la proattività dei lavoratori nell'affrontare e risolvere situazioni incerte e stagnanti, nonché lo sforzo dagli stessi compiuto nel sollecitare gli interventi dovuti tardivi (e pertanto i diversi enti interni/esterni di rispettiva competenza ad agire secondo le regolari tempistiche), disincentivando

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

invece quei comportamenti irresponsabili, ed in modo particolare la tendenza, in genere assai diffusa, ad addurre quale giustificazione del mancato conseguimento dei risultati attesi l'inerzia di altri soggetti.

Le considerazioni appena descritte hanno pertanto condotto Azienda ed OO.SS. ad una soluzione di compromesso tra un sistema premiante estensivo quale era appunto quello precedente (che accordava il premio a prescindere dal tempo impiegato per il raggiungimento dei target prefissati, purché entro l'anno di valutazione) ed un sistema eccessivamente ristretto (che non riconosce valido ai fini del PdR il conseguimento degli obiettivi oltre la scadenza prestabilita).

Più in dettaglio, le Parti hanno sì scelto di valorizzare il fattore "tempo" ai fini del diritto al Premio di Risultato, ma in maniera graduale e non assoluta, convenendo sulla opportunità di assegnare al numero di milestone/certificazioni effettivamente raggiunte un valore differente in funzione del tempo impiegato per raggiungerle, come da tabelle che seguono.

**Tab. 12 – Determinazione del valore delle Milestone in base al  
fattore "tempo" – Accordo Integrativo AW 2013-2015**

| <b>Milestones</b>                          | <b>Raggiunta<br/>entro T0</b><br><i>(nel termine<br/>previsto)</i> | <b>Raggiunta<br/>entro T1</b><br><i>(entro 90 gg. dalla<br/>scadenza)</i> | <b>Raggiunta<br/>entro T2</b><br><i>(con un ritardo tra<br/>90 gg. e 180 gg.)</i> | <b>Raggiunta<br/>entro T3</b><br><i>(con oltre 180 gg.<br/>di ritardo dalla<br/>scadenza, ma entro<br/>l'anno)</i> |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valore<br/>singola MR<br/>raggiunta</b> | 1,10<br>(110%)                                                     | 1<br>(100%)                                                               | 0,80<br>(80%)                                                                     | 0,60<br>(60%)                                                                                                      |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013



**Tab. 13 – Determinazione del valore delle Certificazioni/Eventi in base al fattore “tempo” – Accordo Integrativo AW 2013-2015**

| <b>Certificazioni /eventi significativi</b> | <b>Raggiunta entro T0</b><br><i>(nel termine previsto)</i> | <b>Raggiunta entro T1</b><br><i>(entro 30 gg. dalla scadenza)</i> | <b>Raggiunta entro T2</b><br><i>(con un ritardo tra 30 gg. e 60 gg.)</i> | <b>Raggiunta entro T3</b><br><i>(con oltre 60 gg. di ritardo dalla scadenza, ma entro l'anno)</i> |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valore singola Certif./Evento</b>        | 1,10<br>(110%)                                             | 1<br>(100%)                                                       | 0,80<br>(80%)                                                            | 0,60<br>(60%)                                                                                     |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

In pratica, ciascuna milestone e certificazione conseguita alla scadenza prestabilita è conteggiata con un punteggio maggiorato del 10% (= 1,10 unità), mentre quelle raggiunte entro 90 giorni (nel caso delle milestone) ovvero 30 giorni (se si tratta di certificazioni) dalla predetta scadenza come un'unità piena (= 1). Quelle conseguite con un ritardo compreso tra 90 e 180 giorni (per le milestones) ovvero tra 30 e 60 giorni (per le certificazioni) sono valutate all'80% (= 0,80), ed infine quelle raggiunte rispettivamente con oltre 180 e 60 giorni di ritardo, ma comunque entro l'anno di riferimento, al 60% (= 0,60).

La quota di premio viene, pertanto, determinata sulla base del livello di risultato registrato a consuntivo di ciascun anno in relazione all'incidenza percentuale delle milestone e delle certificazioni effettivamente raggiunte nell'anno stesso, ponderate per il valore loro assegnato in base alla tempistiche impiegate per conseguirle, rispetto a quelle preventivate ad inizio periodo, come meglio specificato qui di seguito:

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

**Tab. 14 – Indice *Milestones* – Target Accordo AW 2013-2015**

| <b>% Raggiungimento<br/>Milestones</b> | <b>Livello di<br/>risultato<br/>ottenuto</b> | <b>% PDR</b> |
|----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|
| $86\% \leq MR \leq 88,9\%$             | 1°                                           | 13%          |
| $89\% \leq MR \leq 90,9\%$             | 2°                                           | 15%          |
| $91\% \leq MR \leq 93,9\%$             | 3°                                           | 17%          |
| $MR \geq 94\%$                         | 4°                                           | <b>20%</b>   |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

**Tab. 15 – Indice Certificazioni/Ev.– Target Accordo AW 2013-2015**

| <b>% Raggiungimento<br/>Certificazioni/Eventi</b> | <b>Livello di<br/>risultato<br/>ottenuto</b> | <b>% PDR</b> |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|
| $NC \geq 60\%$                                    | 1°                                           | 13%          |
| $NC \geq 67\%$                                    | 2°                                           | 15%          |
| $NC \geq 73\%$                                    | 3°                                           | 17%          |
| $NC \geq 80\%$                                    | 4°                                           | <b>20%</b>   |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

### 6.3. La Produttività Specifica della Direzione “Customer Support & Services”

In linea con l’obiettivo di promuovere e favorire il continuo miglioramento delle performance espresse dalle singole unità produttive/organizzative nonché il costante incremento del livello di soddisfazione del Cliente (cd. *customer satisfaction*), le Parti hanno convenuto, in sede di rinnovo dell’Accordo integrativo aziendale, sulla opportunità di misurare la Produttività Specifica della Direzione “Customer Support & Service”, ai fini del PdR, in termini differenti rispetto allo schema premiante previgente, valorizzando maggiormente la capacità della Direzione stessa di evadere specifiche richieste di assistenza tecnica e rilevandone altresì la capacità di riduzione del capitale circolante<sup>(26)</sup>.

Sono stati così avviati con i referenti della Funzione aziendale in esame una serie di confronti in merito ai servizi maggiormente apprezzati e percepiti dai Clienti di AgustaWestland e dunque ai loro effettivi interessi e fabbisogni, allo scopo di individuare quali tra questi avessero le caratteristiche più idonee per essere tradotti, secondo i criteri di comprensibilità, sostenibilità e facilità di monitoraggio, in indicatori specifici all’interno del sistema di PdR.

---

<sup>(26)</sup> Secondo il previgente Accordo integrativo aziendale del 4 luglio 2007, la Produttività Specifica dell’area in questione, riconducibile alla più generale Direzione “Product Support Italy” (che includeva anche l’area “Training”, v. *infra*), era apprezzata dai tre indici seguenti: **1) A.O.G. (Aircraft on Ground)**, che misurava la percentuale di interventi evasi in 1 o in 2 giorni; **2) IMOS T.Q. (Integrated Merlin Operational Support Technical Queries)**, che rilevava la percentuale di risposte tecniche date ai Clienti dello specifico contratto in modo immediato (entro 12 ore lavorative) o urgente (entro 3 giorni lavorativi); **3) FFS HOURS (Full Flight Simulator Hours)**, che misurava la quantità di ore sviluppate dai simulatori di volo A 109 e AW 139. Successivamente, con un verbale di accordo sottoscritto in data 27 maggio 2009, le Parti avevano convenuto di utilizzare — quale nuovo parametro in sostituzione delle ore di volo su simulatore A 109 per il biennio 2009/2010 — il numero degli studenti esterni alla Società formati in aula (cosiddetti “Ground”) presso la Training Academy dell’Unità di Sesto Calende.

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

Detta operazione ha portato all'istituzione di due nuovi indici di Produttività Specifica *ad hoc*, con pari peso percentuale (fino ad un massimo del 20% del PdR complessivo):

- a) **L'indice di Copertura Customer Support & Service (I.C.C.S. & S.);**
- b) **L'indice di Efficienza Flotte (I.E.F.).**

L'indice di Copertura Customer Support & Services, che sostanzialmente replica quello della Production (v. *supra*), misura, in termini di mesi, la copertura degli ordini da parte del capitale circolante, attraverso il rapporto tra il valore degli stock a magazzino, appunto inclusi nel *working capital*, ed il valore medio mensile, su base annuale, dei materiali/beni utilizzati nei processi produttivi e consegnati ai Clienti.

La quota di premio assegnata a tale indice è calcolata annualmente sulla base della riduzione percentuale dell'indice stesso rispetto all'anno precedente. Essa è dunque determinata dal livello di risultato correlato al range di variazione in cui si colloca la predetta riduzione, tenuto anche conto dell'anno di riferimento, come da tabella che segue:

**Tab. 16 – Indice di Copertura Customer Support & Service –  
Target Accordo AW 2013-2015**

| 2013                             | 2014                             | 2015                             | Liv.<br>risult. | %<br>PDR   |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|------------|
| $-5,7\% < \Delta IC \leq -5\%$   | $-2,7\% < \Delta IC \leq -2\%$   | $-1,6\% < \Delta IC \leq -1,2\%$ | 1°              | 13%        |
| $-6,4\% < \Delta IC \leq -5,7\%$ | $-3,4\% < \Delta IC \leq -2,7\%$ | $-2\% < \Delta IC \leq -1,6\%$   | 2°              | 15%        |
| $-7\% < \Delta IC \leq -6,4\%$   | $-4\% < \Delta IC \leq -3,4\%$   | $-2,3\% < \Delta IC \leq -2\%$   | 3°              | 17%        |
| $\Delta IC \leq -7\%$            | $\Delta IC \leq -4\%$            | $\Delta IC \leq -2,3\%$          | 4°              | <b>20%</b> |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

L'Indice di Efficienza Flotte valuta appunto l'efficienza dei prodotti AgustaWestland e dunque la capacità della Divisione aziendale in questione di supportare il Cliente nel garantire che l'elicottero consegnatogli sia effettivamente disponibile al volo, offrendo tutti i servizi necessari a tale fine (ad esempio la fornitura di parti di ricambio e di consumo, nonché di documentazione come bollettini e manuali di istruzione, l'assistenza tecnica, la gestione delle parti in garanzia, la manutenzione dovuta per il ripristino delle normali condizioni di aeronavigabilità, ecc.).

Più nello specifico, esso misura la media ponderata – in relazione al numero di elicotteri - del livello di disponibilità tecnica delle flotte di alcuni dei Clienti più significativi di AgustaWestland<sup>(27)</sup> ed è espresso attraverso il rapporto percentuale tra il numero di giorni in cui il velivolo è disponibile al volo nell'anno (al netto del tempo dedicato alla manutenzione preventivata e programmata)<sup>(28)</sup> ed il totale di giorni nell'anno stesso.

La disponibilità tecnica del prodotto realizzato e venduto è indubbiamente un elemento che incide in maniera rilevante sul livello di *customer satisfaction*. Assunto che gli elicotteri realizzati da AgustaWestland sono per lo più destinati ad usi commerciali (ad esempio per trasporto offshore – cioè su piattaforme petrolifere - di personale dipendente dalle società acquirenti) e governativi (per la difesa), si pensi ai danni (economici e non) che potrebbero derivare dall'impossibilità di utilizzare un proprio velivolo, ad esempio per problematiche tecniche o per mancanza di pezzi di ricambio, al Cliente medesimo, che a quel punto sarà con molta probabilità spinto ad orientarsi verso altre società elicotteristiche concorrenti in grado di assicurare standard di efficienza ed affidabilità del mezzo più elevati,

---

<sup>(27)</sup> Limitatamente ai modelli AW109 e AW139, sono presi a riferimento le flotte dei seguenti Clienti: CHC Helicopter, Saudi Aramco, Sky Line Helicopters Ltd, REGA.

<sup>(28)</sup> A tal fine, mensilmente gli stessi Clienti forniscono i dati relativi al numero di ore in cui l'elicottero AW è stato disponibile al volo in relazione al numero massimo di ore contenute in un mese.

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

con conseguenti pesanti ricadute negative per l'azienda in termini di perdita di immagine e di profitto, e dunque di competitività.

Alla luce delle considerazioni fin qui rese, l'indice E.F. è stato costruito fissando target tali da garantire percentuali di disponibilità della macchina, al netto delle attività di manutenzione già pianificate, il più possibile prossime al 100%, ancorché con un margine di tolleranza molto più ampio rispetto alle attese dell'azienda trattandosi di un nuovo parametro, benché basato su KIPs (indici di efficienza chiave) preesistenti.

Detti target, espressi in termini di incidenza percentuale delle ore di disponibilità al volo sul totale delle ore in un mese, risultano distribuiti su una scala di valori scaglionata in quattro diversi livelli di risultato, ad ognuno dei quali corrisponde una specifica quota percentuale di PdR compresa tra un minimo del 13% (per il primo livello) ed un massimo del 20% (per il quarto livello).

La quota di premio legata a tale specifico indice è dunque determinata sulla base del livello di risultato conseguito a consuntivo di ciascun anno di riferimento e corrispondente all'intervallo di valori in cui si colloca la suddetta incidenza percentuale, come da tabella di seguito illustrata:

**Tab. 17 – Indice Efficienza Flotte – Target Accordo AW 2013-2015**

| <b>2013</b>     | <b>2014</b>     | <b>2015</b>     | <b>Liv. risult</b> | <b>% PDR</b> |
|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------|
| 89%≤IEF<90,3%   | 90%≤IEF<91,3%   | 90%≤IEF<91,3%   | 1°                 | 13%          |
| 90,3%≤IEF<91,6% | 91,3%≤IEF<92,6% | 91,3%≤IEF<92,6% | 2°                 | 15%          |
| 91,6%≤IEF<93%   | 92,6%≤IEF<94%   | 92,6%≤IEF<94%   | 3°                 | 17%          |
| IEF≥ 93%        | IEF≥ 94%        | IEF≥ 94%        | 4°                 | <b>20%</b>   |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Pertanto, l'entità del premio da erogare annualmente al personale appartenente alla Funzione "Customer Support & Services"

sarà data dalla somma dei risultati parziali ottenuti, in termini di percentuale del PdR, da ciascuno dei due sopra descritti parametri.

#### **6.4. La Produttività Specifica della Direzione “Training”**

Come già si accennava all’inizio del presente capitolo, nello storico stabilimento italiano di Sesto Calende (in provincia di Varese), che ha visto la nascita della Siai-Marchetti (vedi premessa storica), ha sede dal 2006, anno in cui è stata costituita, la “Training Academy Alessandro Marchetti”, una vera e propria Accademia del volo verticale, che offre un completo addestramento per i futuri piloti e tecnici destinati alla manutenzione degli elicotteri.

Grazie alla collaborazione con la CAE, leader mondiale nella produzione di simulatori di aeromobili con cui AgustaWestland ha costituito il consorzio ROTORSIM, l’azienda dispone degli strumenti di formazione più sofisticati e all’avanguardia (simulatori di volo, simulatori di manutenzione, aule didattiche dotate di moderni strumenti informatici) che le consentono di presentarsi sul mercato come una realtà capace di fornire un intero “Sistema Elicottero” nonché di realizzare programmi di addestramento appositamente dedicati alle particolari necessità di ciascun Cliente ed allo specifico scenario in cui questo opera.

Nel precedente schema premiante collettivo<sup>(29)</sup>, i risultati conseguiti dalla Training Academy avevano una incidenza piuttosto marginale nella determinazione del PdR da liquidare. In particolare, essi venivano valorizzati attraverso l’indicatore di Produttività Specifica della Direzione “Product Support” che, (soltanto) per il 5% del suo peso ponderale complessivo (30%) rispetto all’importo massimo erogabile a tale titolo, era appunto misurato dal numero degli

---

<sup>(29)</sup> Come definito dall’Accordo integrativo del 4 luglio 2007 e poi revisionato sotto il profilo qui in esame da uno specifico Accordo del 2009.

studenti esterni alla Società formati in aula (cd.“Ground”) presso la citata Accademia.

In sede dell’ultimo rinnovo contrattuale aziendale, la volontà delle Parti è stata quella di istituire un indicatore di Produttività Specifica appositamente dedicato all’area “Training” e con un maggior valore percentuale, in piena coerenza con l’obiettivo generale che ha connotato fin dall’inizio la rinegoziazione in AgustaWestland del sistema di premio collettivo, e cioè quello di responsabilizzare ed incentivare direttamente ogni singola unità produttiva/organizzativa a tendere verso un continuo incremento delle rispettive performance.

L’Indicatore di Produttività Specifica della Direzione Training rileva la capacità espressa nell’anno di riferimento dalla Direzione stessa di evadere le richieste di assistenza formativa e di raggiungere determinati obiettivi di business.

Esso è composto da due sotto-indici di pari peso percentuale (fino ad un massimo del 20% del PdR complessivamente erogabile):

- a) **l’indice di Customer Satisfaction Training Academy (C.S.T.A.);**
- b) **l’indice di Fatturato della Training Academy (T.A.) e della Divisione Training & Helicopter Support Systems (T.H.S.S.).**

Il primo dei due suindicati indici misura la soddisfazione espressa dai Clienti della Training Academy relativamente alle attività formative svolte in aula, su simulatori di volo e in volo, soddisfazione rilevata in modo continuativo e puntuale tramite appositi questionari compilati a fine corso dagli studenti, nei quali gli stessi esprimono, attraverso una scala numerica da 1 a 5, valutazioni su una serie di aspetti relativi alla formazione loro erogata (quali, ad esempio, la preparazione tecnica dei docenti e istruttori, la qualità e completezza delle apparecchiature a disposizione, la qualità delle strutture e dei servizi forniti, ecc.). Le risposte date vengono poi spogliate e analizzate dalla stessa Direzione Training.



Premesso quanto sopra, è qui importante precisare come in realtà detti questionari non costituiscano una novità, ma già da tempo siano distribuiti dalla Funzione Training ai propri “allievi” al fine di monitorare e verificare la bontà e qualità degli specifici corsi di formazione erogati.

Con il nuovo Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013 le Parti hanno convenuto sulla opportunità di considerare le suddette valutazioni espresse dai Clienti anche ai fini del PdR, trasformandole in un nuovo specifico parametro, nell’ottica di incrementare sempre di più la qualità dei servizi offerti.

Peraltro non dimentichiamoci che anche la capacità dell’azienda di formare e trasferire il proprio *Know-how* e le proprie *core competence* con responsabilità e secondo standard di elevata qualità rientra nel concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR), in quanto consente la costituzione di gruppi di professionisti e tecnici in grado di operare in modo professionalmente elevato e più proficuo, con evidenti vantaggi sia per i lavoratori medesimi, in termini di accrescimento delle proprie competenze professionali, sia per l’azienda stessa, in termini di produttività e competitività.

Dunque, al fine di dare attuazione a quanto sopra, è stato recepito all’interno del rinnovato Contratto integrativo il modello di questionario da utilizzare per l’azione valutativa in oggetto<sup>(30)</sup> e sulla base anche del trend di giudizi espressi negli anni precedenti dagli allievi dell’Accademia è stata costruita una scala di target in maniera tale da incentivare il miglioramento continuo e progressivo del livello di soddisfazione dei Clienti.

L’indice in parola è dato dal rapporto percentuale tra la media di tutte le valutazioni espresse nei questionari completati nell’anno di riferimento e la valutazione massima ottenibile assegnando a ciascun questionario compilato il massimo punteggio possibile, come riepilogato nella seguente formula:

---

<sup>(30)</sup> Nello specifico, costituisce l’Allegato 3 dell’Accordo integrativo di AgustaWestland siglato il 26 marzo 2013.

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

$$C.S.T.A. = \frac{\text{valutazione media espressa}}{\text{valutazione massima teorica}} \times 100$$

Il valore medio del grado di soddisfazione della clientela così ottenuto determina, in base all'intervallo in cui lo stesso si colloca, il livello di risultato a consuntivo, a cui è correlata, in maniera direttamente proporzionale, una determinata quota percentuale di premio. In pratica, più è alta la soddisfazione espressa dai Clienti più è alta la somma da corrispondere ai lavoratori interessati a titolo di PdR, come specificato nella seguente tabella:

**Tab. 18 – Indice di Customer Satisfaction Training Academy –  
Target Accordo AW 2013-2015**

| 2013             | 2014             | 2015             | Liv. risult. | % PDR      |
|------------------|------------------|------------------|--------------|------------|
| 86%≤CSTA<87,7%   | 87%≤CSTA<88,7%   | 88%≤CSTA<89,7%   | 1°           | 13%        |
| 87,7%≤CSTA<89,3% | 88,7%≤CSTA<90,3% | 89,7%≤CSTA<91,3% | 2°           | 15%        |
| 89,3%≤CSTA<91%   | 90,3%≤CSTA<92%   | 91,3%≤CSTA<93%   | 3°           | 17%        |
| CSTA≥91%         | CSTA≥92%         | CSTA≥93%         | 4°           | <b>20%</b> |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Passando, invece, al secondo sotto-indice di Produttività Specifica della Direzione Training, esso rileva la percentuale di raggiungimento del fatturato previsto per la Training Academy e la Divisione Training & Helicopter Support Systems, sulla base della quale viene determinata la quota di premio da erogare come da tabelle che segue:

**Tab. 19 – Indice di Fatturato della Training Academy (T.A.) e della Divisione Training & Helicopter Support Systems (T.H.S.S.). – Target Accordo AW 2013-2015**

|                                                                                    | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>Liv. risult.</b> | <b>% PDR</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|--------------|
| <b>% di raggiungimento del Fatturato Training Academy e THSS previsto a budget</b> | ≥ 80%       | ≥ 80%       | ≥ 80%       | 1°                  | 13%          |
|                                                                                    | ≥ 83%       | ≥ 83%       | ≥ 83%       | 2°                  | 15%          |
|                                                                                    | ≥ 86%       | ≥ 86%       | ≥ 86%       | 3°                  | 17%          |
|                                                                                    | ≥ 90%       | ≥ 90%       | ≥ 90%       | 4°                  | <b>20%</b>   |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Dunque, il valore complessivo dell'indicatore di Produttività Specifica della Direzione Training è dato dalla somma dei risultati ottenuti annualmente, in termini di percentuale di PdR, in relazione rispettivamente ai due sotto-indici (indice C.S.T.A. e indice di Fatturato) pocanzi descritti.

## **6.5. La Produttività Specifica della Direzione “Procurement and Supply Chain”**

Un'ulteriore novità all'interno del nuovo schema di PdR collettivo, come definito nell'ultimo rinnovo del Contratto integrativo aziendale, è rappresentata dalla misurazione della Produttività Specifica relativa alla Direzione aziendale “Procurement and Supply Chain”.

Nel precedente Accordo questa area non era, infatti, monitorata attraverso un indicatore (di Produttività Specifica) ad essa appositamente dedicato, bensì con un parametro di prossimità dato dalla media ponderata dei valori conseguiti dai vari indici di

Produttività Specifica applicabili alle altre diverse unità produttive/organizzative.

Prima di entrare nel merito del neo indicatore *de quo*, si rendono qui necessarie alcune precisazioni di ordine tecnico ed operativo, anche per meglio comprendere le scelte effettuate da Azienda e OO.SS. nella costruzione dello stesso.

Anzitutto va detto che nell'ambito del nuovo modello organizzativo di AgustaWestland, varato nel mese di febbraio 2011, il "Procurement and Supply Chain" rappresenta la Divisione aziendale cui è assegnato il delicato e strategico compito di garantire il corretto ed efficace funzionamento a livello internazionale di una **Supply Chain o catena di fornitura**, intendendo con quest'ultima un processo *end-to-end*, o meglio un sistema di organizzazioni, persone, informazioni, risorse ed attività necessarie per trasformare materie prime, semilavorati e componenti in prodotti finiti distribuiti poi ai Clienti finali. Generalmente, la Supply Chain riguarda lo spostamento delle merci dai fornitori ai produttori, distributori, dettaglianti e, infine, ai consumatori. Questa definizione molto ampia include tutta la serie di attività logistiche quali il customer service e la previsione della domanda, la gestione delle scorte, la movimentazione delle merci, il processamento, l'emissione e la fatturazione degli ordini, gli approvvigionamenti, l'imballaggio, il magazzinaggio e stoccaggio, la gestione dei magazzini, ecc.

Una corretta gestione della Supply Chain rappresenta indubbiamente un fattore di successo ed un elemento di vantaggio competitivo in termini di competenze, capacità e accesso a forniture e servizi alle migliori condizioni economiche e di qualità.

Del resto è evidente come un qualsiasi processo produttivo perda efficacia ed efficienza se la logistica non lo supporta adeguatamente, gli acquisti non coprono interamente il fabbisogno produttivo, la qualità del prodotto e delle forniture non è regolarmente monitorata così come l'affidabilità e professionalità dei fornitori stessi, le operazioni di controllo e verifica della funzionalità di impianti e

macchinari non avvengono regolarmente e la loro ordinaria manutenzione non è programmata, ecc.

È dunque necessario per un'azienda saper gestire correttamente produzione, fabbisogni, logistica, forniture, integrando, in modo automatico e puntuale, le relative informazioni raccolte. Inoltre, in un contesto dove intere fasi di lavorazioni vengono spesso esternalizzate dall'impresa a soggetti terzi per concentrarsi maggiormente sul proprio *core business* (cd. decentramento produttivo), diviene altresì essenziale conoscere, oltre ai propri fornitori anche i propri conto terzi, verificando la qualità del lavoro dagli stessi svolta.

In questo quadro si inserisce il nuovo indicatore di Produttività Specifica della Divisione "Procurement and Supply Chain" di AgustaWestland, il quale si compone di due voci di pari peso (fino ad un massimo del 20% del PdR) che in sostanza riproducono due parametri già in precedenza utilizzati dalla Funzione medesima per monitorare il proprio andamento interno:

- a) l'indice di Quality Rating (Q.R.);**
- b) l'indice di Tempo Emissione Ordini di Acquisto (T.E.O.A.).**

L'indice di Q.R. misura la capacità della Divisione in questione di selezionare in modo adeguato i propri fornitori, monitorandone attentamente la piena aderenza con gli standard qualitativi richiesti da AgustaWestland e verificandone anche la *compliance* con il concetto di "Responsabilità Sociale d'Impresa"<sup>(31)</sup>, nella piena consapevolezza che la qualità delle forniture ricevute, e conseguentemente del prodotto finale, costituisce un driver di successo e di sviluppo competitivo fondamentale, *a fortiori* in un settore delicato e *high-tech* come appunto quello aeronautico.

Dunque, in attuazione a quanto sopra, viene rilevato il numero di parti difettose consegnate dal fornitore all'azienda su un milione (cd.

---

<sup>(31)</sup> È, infatti, sempre più richiesto dai Clienti di AgustaWestland, sia civili sia militari, che non soltanto la stessa AgustaWestland, ma anche i suoi fornitori siano socialmente responsabili verso i propri *stakeholders* interni (lavoratori) ed esterni (clienti, fornitori, finanziatori, comunità e territorio, ecc.)

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

DPPM = *Defective Parts per Million*), in base al quale è determinata la relativa quota percentuale di PdR secondo la tabella seguente:

**Tab. 20 – Indice di Quality Rating –Target Accordo AW 2013-2015**

| 2013             | 2014             | 2015             | Liv. risult. | % PDR      |
|------------------|------------------|------------------|--------------|------------|
| 1.800<DPPM≤2.100 | 1.700<DPPM≤2.000 | 1.600<DPPM≤1.900 | 1°           | 13%        |
| 1.500<DPPM≤1.800 | 1.400<DPPM≤1.700 | 1.300<DPPM≤1.600 | 2°           | 15%        |
| 1.100<DPPM≤1.500 | 1.000<DPPM≤1.400 | 1.000<DPPM≤1.300 | 3°           | 17%        |
| DPPM≤1.100       | DPPM≤1.000       | DPPM≤1.000       | 4°           | <b>20%</b> |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

L'indice T.E.O.A. misura, invece, la capacità del Procurement di rispondere con tempestività alle varie esigenze ad esso di volta in volta rappresentate, attraverso la rilevazione dei tempi, espressi in giorni, che intercorrono tra una richiesta di acquisto proveniente dalle diverse Funzioni aziendali e l'emissione del relativo ordine di acquisto da parte del Procurement stesso.

Valutando il dato storico riferito a questo parametro, che come si accennava pocanzi era già in uso all'interno dell'azienda sebbene non ai fini del PdR, nonché i tempi minimi ordinariamente necessari per emettere un ordine di acquisto, è stata costruita una scala di target (v. tabella sotto) tale da garantire nell'intero arco triennale di vigenza del nuovo Contratto integrativo aziendale, fermo restando un certo margine di tolleranza, una graduale riduzione dei tempi impiegati per l'attività in questione, volta a contribuire allo sforzo collettivo indirizzato al miglioramento costante dell'efficienza del processo produttivo.

La quota di premio assegnata a questo secondo sotto-indice è determinata dall'intervallo di valori in cui si posiziona il risultato espresso in termini di T.E.O.A., come da tabella di seguito illustrata:

**Tab. 21 – Indice di Tempo Emissione Ordini di Acquisto –  
Target Accordo AW 2013-2015**

| 2013           | 2014           | 2015           | Liv.<br>result. | %<br>PDR   |
|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------|
| 47 < TEOA ≤ 49 | 44 < TEOA ≤ 46 | 39 < TEOA ≤ 41 | 1°              | 13%        |
| 45 < TEOA ≤ 47 | 42 < TEOA ≤ 44 | 37 < TEOA ≤ 39 | 2°              | 15%        |
| 43 < TEOA ≤ 45 | 40 < TEOA ≤ 42 | 35 < TEOA ≤ 37 | 3°              | 17%        |
| TEOA ≤ 43      | TEOA ≤ 40      | TEOA ≤ 35      | 4°              | <b>20%</b> |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

#### **6.6. La Produttività Specifica della Direzione “Commerciale”**

L'indicatore di Produttività Specifica del “Commerciale” si riferisce al personale operante nella cd. area Business, cioè all'insieme delle unità organizzative che congiuntamente, e ciascuna per il proprio ambito di competenza, assicurano il posizionamento commerciale di AgustaWestland in tutti i mercati e settori di riferimento, con lo scopo di raggiungere target sempre più crescenti in termini di portafoglio ordini e quote di mercato. L'area Business rappresenta inoltre il *focal point* per la gestione delle esigenze e delle richieste dei Clienti governativi e commerciali. Essa è organizzata per il perimetro italiano in tre Unità di Business (Italian Government, International Government, Commerciale), cui è assegnato il compito sia di gestire le relazioni con la clientela di modo da garantirne la piena soddisfazione sia di pianificare ed organizzare campagne di marketing attivando gli opportuni canali di comunicazione, e nella Funzione Marketing, con il compito di supportare lo sviluppo commerciale attraverso l'analisi delle opportunità di mercato e la promozione dei prodotti aziendali.

Premesso quanto sopra, il macro indicatore in esame si compone oggi di due sotto-indici di pari peso ponderato (fino ad un massimo del 20% del PdR), che sono:

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

- a) **l'indice di Efficiency Order Intake (E.O.I.)**, di nuova costituzione;
- b) **l'indice di Produttività Specifica Media (P.S.M.)**, già operativo nel previgente Accordo integrativo aziendale.

L'Efficiency Order Intake (E.O.I.) offre una misura della possibilità per l'impresa di continuare a lavorare nel futuro, in termini di incidenza percentuale, su base annua, di tutti i costi operativi (ad es. costo del lavoro, costi propri, ammortamenti, ecc.) delle tre summenzionate Business Unit e della Funzione Marketing sull'effettivo valore economico dei cd. Order Intake, cioè degli ordini acquisiti nell'anno cui il budget si riferisce riconducibili al perimetro italiano, come rilevato dalla Funzione "Controllo di Gestione".

Il premio erogabile per questo indice è determinato dal livello di risultato conseguito a consuntivo del periodo annuale di valutazione in relazione alla predetta percentuale, come da tabella che segue:

**Tab. 22 – Indice di Efficiency Order Intake –  
Target Accordo AW 2013-2015**

| 2013            | 2014            | 2015            | Liv.<br>risult. | %<br>PDR   |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|
| 1,04%<EOI≤1,10% | 1,04%<EOI≤1,10% | 1,04%<EOI≤1,10% | 1°              | 13%        |
| 1,00%<EOI≤1,04% | 1,00%<EOI≤1,04% | 1,00%<EOI≤1,04% | 2°              | 15%        |
| 0,92%<EOI≤1,00% | 0,92%<EOI≤1,00% | 0,92%<EOI≤1,00% | 3°              | 17%        |
| EOI≤0,92%       | EOI≤0,92%       | EOI≤0,92%       | 4°              | <b>20%</b> |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

Osservando i valori percentuali qui sopra riportati, non può non evidenziarsi come gli stessi si differenzino soltanto in ragione del livello di risultato conseguito, all'aumentare del quale i target prefissati vanno progressivamente a ridursi e dunque a divenire maggiormente



restrittivi, rimanendo invece invariati da un anno all'altro del triennio (2013-2015) di vigenza contrattuale.

Ciò si pone sostanzialmente a conferma di quanto si è già detto all'inizio del presente capitolo, e cioè che il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati non può necessariamente tendere al 100% in quanto negli indicatori di misurazione sono fisiologicamente insiti livelli massimi di performance oltre i quali non è possibile ottenere ulteriori miglioramenti.

Passando, invece, all'indice di Produttività Specifica Media (P.S.M.), la relativa quota di premio da corrispondere è in questo caso determinata dalla media dei valori in euro conseguiti dai vari indici di Produttività Specifica (fin qui descritti) applicabili alle diverse unità produttive/organizzative (v. sopra), ponderata per l'organico in forza al 31 dicembre di ogni anno di riferimento presso ciascuna delle predette unità.

#### **6.7. La Produttività Specifica delle “Strutture Centrali”**

A chiudere questa lunga carrellata di macro indicatori della Produttività Specifica è quello relativo alle cd. “Strutture Centrali” del sistema impresa, o meglio alle Funzioni pressoché afferenti all'area *Corporate*<sup>(32)</sup> che hanno il compito di fornire una guida unitaria dell'azienda, garantendo il governo centrale dei servizi a supporto delle attività operative e del business caratteristico dell'azienda stessa e favorendo la piena integrazione e valorizzazione delle competenze localizzate nelle diverse Geografie.

Nello specifico, questo indicatore si applica al personale appartenente alle suddette Strutture Centrali che operano presso la sede di Cascina Costa di Samarate (provincia di Varese) nonché a tutte

---

<sup>(32)</sup> Il riferimento è qui alle seguenti Funzioni aziendali: Audit e AW Company Secretary; Legale; Risorse Umane; Relazioni Esterne e Comunicazione; Amministrazione, Finanza e Controllo; Strategie; Business Development; Processi e Competitività.

IL PREMIO DI RISULTATO COLLETTIVO:  
FATTORE DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ

quelle Aree non misurate dai precedenti indici di Produttività Specifica, ed il suo valore complessivo è determinato dai risultati ottenuti annualmente dai seguenti due sotto-indici di pari peso percentuale (fino ad un massimo del 20% del PdR):

- a) **l'indice G&A**, che misura l'incidenza procapite del valore delle spese generali ed amministrative di competenza delle Strutture Centrali, come rilevato dalla Funzione "Controllo di Gestione", attraverso il rapporto tra quest'ultimo ed il numero di dipendenti mediamente operanti in AgustaWestland nell'anno di valutazione. Esso viene calcolato in base alla scala di valutazione per intervalli riportata nella tabella che segue:

**Tab. 23 – Indice di G&A – Target Accordo AW 2013-2015**

| 2013        | 2014        | 2015        | Liv.<br>risult. | %<br>PDR   |
|-------------|-------------|-------------|-----------------|------------|
| 6,5<G&A≤6,8 | 6,4<G&A≤6,7 | 6,4<G&A≤6,7 | 1°              | 13%        |
| 6,2<G&A≤6,5 | 6,1<G&A≤6,4 | 6,1<G&A≤6,4 | 2°              | 15%        |
| 5,9<G&A≤6,2 | 5,8<G&A≤6,1 | 5,8<G&A≤6,1 | 3°              | 17%        |
| G&A≤5,9     | G&A≤5,8     | G&A≤5,8     | 4°              | <b>20%</b> |

Fonte: Accordo Integrativo di AgustaWestland 2013

- b) **l'indice di Produttività Specifica Media**, il cui relativo premio da erogare è dato, analogamente alla P.S.M. della Direzione "Commerciale", dalla media dei valori in euro conseguiti dai vari indici di Produttività Specifica applicabili alle diverse unità produttive/organizzative (v. sopra), ponderata per l'organico in forza al 31 dicembre di ciascun anno di riferimento presso ciascuna delle predette unità.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

Capitolo V

**L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ**

**SOMMARIO:** **1.** Il ruolo delle relazioni industriali nella costruzione del sistema di apprendistato in AgustaWestland. – **1.1.** Le linee guida di Finmeccanica: il Protocollo di Intesa del 4 aprile 2006. – **1.2.** La contrattazione aziendale: l'Accordo del 18 luglio 2006 e il Contratto Integrativo del 4 luglio 2007. – **1.3.** Una “svolta” nell'applicazione dell'apprendistato in AgustaWestland: l'estensione ai lavoratori con laurea. – **1.4.** L'apprendistato nell'Accordo Integrativo Aziendale del 26 marzo 2013. – **2.** L'attuale gestione del contratto di apprendistato professionalizzante in AgustaWestland. – **2.1.** Schemi di inserimento per apprendisti con diploma. – **2.2.** Schema di inserimento per apprendisti con laurea. – **2.3.** Gestione e valorizzazione delle pregresse esperienze professionali e formative pertinenti. – **3.** La gestione degli aspetti formativi dell'apprendistato professionalizzante in AgustaWestland: premessa. – **3.1.** La gestione della formazione per gli apprendisti assunti ante D.Lgs. n. 167/2011. – **3.2.** La gestione della formazione per gli apprendisti assunti post D.Lgs. n. 167/2011. – **3.2.1.** La formazione di base e trasversale. – **3.2.2.** La formazione tecnico-professionale. – **4.** Analisi statistiche della diffusione dell'apprendistato di II livello in AgustaWestland.

**1. Il ruolo delle relazioni industriali nella costruzione del sistema di apprendistato in AgustaWestland**

Il canale privilegiato da AgustaWestland per l'inserimento dei giovani nel proprio organico è rappresentato dal contratto di Apprendistato professionalizzante o di mestiere, ritenuto un fattore competitivo nonché un istituto di accesso al lavoro capace di favorire un'occupazione stabile e di qualità, e ciò principalmente in virtù dei suoi contenuti formativi.

In settori ad alto contenuto tecnologico ed innovativo come quelli che caratterizzano il Gruppo Finmeccanica, la formazione assume, infatti, un ruolo strategico quale driver di crescita economica e sociale, in grado di generare innovazione e dunque sviluppare la

competitività delle imprese nel contesto socio-economico attuale e futuro, migliorando nel contempo l'occupabilità giovanile, assunto che le principali barriere di ingresso nel mercato del lavoro risiedono proprio nella carenza di esperienza e di profili professionali adeguati.

Premesso quanto sopra, prima di entrare nel merito della concreta applicazione del sistema di apprendistato oggi operante in AgustaWestland, anche alla luce del nuovo Accordo integrativo aziendale, è doveroso compiere uno sforzo di ampio respiro volto a ricostruire le principali “tappe storiche” che hanno visto la sua progressiva definizione ad opera delle relazioni industriali.

### **1.1. Le linee guida di Finmeccanica: il Protocollo di Intesa del 4 aprile 2006**

Nel ricostruire, in prospettiva storica, il sistema di apprendistato oggi utilizzato da AgustaWestland, è necessario prendere le mosse dal Protocollo di Intesa siglato, in data 4 aprile 2006, tra Finmeccanica S.p.A. e le Organizzazioni Sindacali Nazionali di Fim, Fiom e Uilm, allorché la holding dell'aerospazio e della difesa decise di ricorrere al contratto di apprendistato professionalizzante per favorire l'ingresso dei giovani nelle proprie società controllate, tra cui appunto AgustaWestland.

La decisione di utilizzare l'apprendistato professionalizzante si basava – e tutt'ora si basa – sulla particolare compatibilità delle “caratteristiche strutturali” di tale tipologia contrattuale (per la quale la formazione, come è noto, costituisce l'asse centrale) con le esigenze sottese alle politiche di reclutamento e di sviluppo dei giovani nel Gruppo stesso.

Come, infatti, già si accennava pocanzi, in settori ad elevata tecnologia come quelli in cui opera Finmeccanica - e nei quali è sempre più fondamentale l'innovazione di prodotto e di processo - risulta indispensabile il possesso di competenze tecnico-specialistiche (oltre che di base e trasversali) di elevato livello, che il management

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

aziendale punta a trasferire nei giovani attraverso progetti formativi *ad hoc* che li accompagnino nel loro percorso di inserimento e di crescita professionale. Pertanto, nella valutazione a quel tempo condivisa tra la Holding e le Organizzazioni Sindacali, la tipologia contrattuale in esame si sarebbe potuta dimostrare – e l'esperienza pratica ha poi confermato tale aspettativa – particolarmente aderente alle suddette esigenze di formazione e di trasferimento delle competenze, esigenze il cui soddisfacimento rappresenta decisivo fattore di successo in un comparto ormai “globale” ed altamente competitivo.

In considerazione di quanto sopra, le Parti, con il summenzionato Protocollo, hanno inteso implementare nel Gruppo l'utilizzo del contratto di apprendistato professionalizzante - così come disciplinato dall'allora vigente art. 49 del D. Lgs. n. 276/2003 (cd. decreto Biagi) e dal Contratto collettivo nazionale per l'industria metalmeccanica del 19 gennaio 2006 in quel periodo applicabile – definendone i principi generali che le società partecipate sono tutt'oggi tenute ad osservare nel momento in cui assumono nuovo personale attraverso questa forma contrattuale.

Segnatamente, al punto 1 del Protocollo d'Intesa, le Parti hanno riconosciuto l'apprendistato professionalizzante come lo strumento di riferimento per l'immissione al lavoro di quel personale dotato dei requisiti anagrafici (età compresa tra i 18 e i 29 anni) per cui è ammissibile, secondo le previsioni di legge, il ricorso allo stesso.

In altri termini, ogniqualvolta le aziende controllate da Finmeccanica si trovino ad assumere un nuovo dipendente, dovranno verificare l'applicabilità del contratto di apprendistato professionalizzante in via prioritaria rispetto a tutte le altre tipologie contrattuali diverse dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato (es. contratti a termine, lavoro in somministrazione, collaborazioni, ...).

Venendo al punto 2 del Protocollo, le Parti, come già pocanzi accennato, hanno individuato una serie di linee guida che le società del Gruppo sono chiamate a seguire nell'applicazione dell'istituto, fatte salve le diverse regolamentazioni già definite o in via di definizione,

all'epoca di entrata in vigore del Protocollo stesso, negli accordi integrativi a livello di singola azienda.

In particolare, meritevole di evidenza è il riconoscimento anche agli apprendisti del Premio di Risultato (cd. PdR), nonché dei medesimi diritti e tutele sindacali attribuiti al personale a tempo indeterminato non in apprendistato.

Un ulteriore criterio fissato a livello di Gruppo è quello che riguarda la durata dei contratti di apprendistato, durata che dovrà essere definita in sede aziendale, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL applicabile, in ragione del livello di professionalità richiesto ed espresso, dei titoli di studio posseduti dall'apprendista e delle sue eventuali esperienze lavorative pregresse.

## **1.2. La contrattazione aziendale: l'Accordo del 18 luglio 2006 e il Contratto Integrativo del 4 luglio 2007**

È nel solco delle suindicate linee guida che si inserisce l'Accordo siglato il 18 luglio 2006 tra Agusta S.p.A. e le OO.SS. Nazionali di Fim, Fiom e Uilm, in merito alle modalità di applicazione del contratto di apprendistato professionalizzante nelle unità produttive dell'azienda dislocate su tutto il territorio nazionale.

In particolare, l'Accordo del 2006 evidenzia in premessa come il contratto di apprendistato professionalizzante possa costituire un importante fattore di concorso sia allo sviluppo della competitività delle imprese sia alla crescita professionale dei giovani, che per la loro flessibilità e dinamicità vengono considerati dalle Parti il vero motore del cambiamento e dell'innovazione.

Dalle stesse premesse dell'Accordo emerge con chiarezza che l'esigenza aziendale sottesa all'utilizzo del contratto di apprendistato è, così come già evidenziato con riferimento al Protocollo d'Intesa del 4 aprile 2006, sostanzialmente di tipo formativo, e non certo quella di poter beneficiare della facoltà legale di recedere, senza alcun obbligo di motivazione, dal contratto *de quo* al termine dello stesso. Sono, infatti,

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

le stesse peculiarità del settore elicotteristico, caratterizzato da elevata tecnologia e dalla conseguente complessità delle lavorazioni, che rendono necessario l'inserimento di personale con un idoneo livello di conoscenza teorico-pratica di base, da sviluppare ulteriormente mediante piani formativi individuali centrati su quelle competenze trasversali e tecnico-operative indispensabili per poter accedere alle qualifiche professionali richieste dall'azienda stessa.

L'Accordo del 18 luglio 2006, al momento della sua sottoscrizione, si inseriva nella cornice normativa dettata dal Contratto Nazionale per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante nell'industria metalmeccanica e nella installazione di impianti, allegato al CCNL metalmeccanici del 19 gennaio 2006 a quel tempo vigente, sul quale è bene soffermarsi, in via preliminare, per meglio comprendere la portata, sul piano pratico, delle previsioni di miglior favore introdotte in sede di negoziazione aziendale.

Il Contatto Nazionale in parola, in attuazione delle disposizioni di legge vigenti, regolamentava (e tuttora regola nella sua versione rinnovata) aspetti retributivi e normativi nonché di inquadramento professionale del contratto di apprendistato professionalizzante, definendone altresì la durata massima, l'articolazione temporale e la progressione di sviluppo categoriale e retributivo.

Più in dettaglio, il CCNL del gennaio 2006 prevedeva le seguenti misure massime di durata in funzione delle qualifiche da conseguire, fatta salva una riduzione di 6 mesi delle stesse nel caso di lavoratori destinati ad essere inquadrati in 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup> o 5<sup>a</sup> categoria ed in possesso di diploma inerente la professionalità da acquisire:

- ❖ 42 mesi per i lavoratori con inquadramento finale in 3<sup>a</sup> categoria;
- ❖ 52 mesi per i lavoratori con inquadramento finale in 4<sup>a</sup> categoria;
- ❖ 60 mesi per i lavoratori con inquadramento finale in 5<sup>a</sup> categoria (ridotta a 34 mesi in caso di possesso di laurea inerente);

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

- ❖ 38 mesi per i lavoratori con inquadramento finale in 6<sup>a</sup> categoria;
- ❖ 42 mesi per i lavoratori con inquadramento finale in 7<sup>a</sup> categoria.

Come si evince dall'elenco puntato, le qualifiche professionali conseguibili erano (e sono ancora) quelle previste nelle categorie che vanno dalla 3<sup>a</sup> alla 7<sup>a</sup>, con riserva delle ultime due al solo personale in possesso di laurea inerente.

Nel rispetto dei limiti sopra specificati, il periodo di apprendistato veniva (e viene ancora oggi) ripartito dalla contrattazione nazionale in tre diversi "sottoperiodi", ciascuno di durata (espressa in mesi) proporzionale a quella complessiva massima:

1. **un primo sottoperiodo** con livello di inquadramento di ingresso del lavoratore inferiore di due livelli rispetto a quello di destinazione e relativa retribuzione minima contrattuale;
2. **un secondo sottoperiodo** con inquadramento e retribuzione minima contrattuale inferiori di un livello rispetto a quello di destinazione;
3. **un terzo sottoperiodo** con mantenimento dell'inquadramento proprio del secondo periodo, ma retribuzione corrispondente a quella prevista per il livello raggiunto al termine del programma di apprendistato.

Si rende qui necessario evidenziare come il CCNL utilizzi la nozione di "retribuzione minima contrattuale" soltanto con riguardo ai primi due sottoperiodi formativi, riferendosi invece al concetto più generico di "retribuzione" in relazione al terzo sottoperiodo, e ciò con l'intenzione di includere in quest'ultimo caso anche quelle voci retributive aziendali aggiuntive rispetto ai trattamenti economici previsti dalla contrattazione nazionale di categoria.

Nel contesto normativo sopra definito si inseriscono le previsioni contenute nell'Accordo aziendale del 18 luglio 2006, con il quale azienda e sindacati hanno convenuto di avviare, in particolare,



L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

due tipologie di percorsi di apprendistato professionalizzante, avvalendosi della facoltà del sottoinquadramento fino a due livelli:

- 1) **apprendistato con ingresso in 2<sup>a</sup> categoria e destinazione in 4<sup>a</sup> categoria**, nel caso di assunzione di lavoratori con qualifica di operaio;
- 2) **apprendistato con ingresso in 3<sup>a</sup> categoria e destinazione in 5<sup>a</sup> categoria**, nel caso di assunzione di lavoratori con qualifica di impiegato.

| <b>QUALIFICA</b> | <b><i>Categoria di<br/>inquadramento<br/>contrattuale iniziale</i></b> | <b><i>Categoria di<br/>inquadramento<br/>contrattuale finale</i></b> |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| OPERAI           | 2 <sup>a</sup>                                                         | 4 <sup>a</sup>                                                       |
| IMPIEGATI        | 3 <sup>a</sup>                                                         | 5 <sup>a</sup>                                                       |

Le altre opzioni ammesse dal CCNL, quali soprattutto l'apprendistato con inquadramento finale in 6<sup>a</sup> o in 7<sup>a</sup> categoria, non erano state invece contemplate dall'Accordo in esame sostanzialmente perché l'azienda, in questa prima fase di applicazione dell'istituto, ha scelto di utilizzare l'apprendistato professionalizzante per i giovani dotati di diploma inerente (e non anche per i laureati, gli unici ai quali il CCNL consente l'inquadramento finale in 6<sup>a</sup> o in 7<sup>a</sup> categoria).

Premesso ciò, non può non evidenziarsi qui di seguito la portata innovativa, e sensibilmente migliorativa rispetto alla disciplina contrattuale nazionale, delle disposizioni contenute nell'Accordo aziendale in commento.

Anzitutto si è prevista la possibilità di valorizzare, a livello individuale, le eventuali e pregresse esperienze lavorative maturate in profili professionali propedeutici e/o affini a quelli che sarebbero stati acquisiti al termine del rapporto di apprendistato, ai fini della riduzione della durata complessiva, come contrattualmente determinata, del periodo di formazione, riduzione – a dire il vero non vietata ma neppure esplicitata dal Contratto Nazionale, sebbene coerente con la

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

*ratio* dello strumento – che va ad aggiungersi a quella dei 6 mesi prevista dal CCNL stesso con riferimento al personale in possesso di diploma inerente alla professionalità al cui conseguimento è preordinato il contratto di apprendistato.

È tuttavia sul piano del trattamento economico che l'Accordo del 2006 ha dettato le sue regole più innovative e di maggior favore per i lavoratori. In virtù di questa Intesa, infatti, l'apprendista di AgustaWestland, oltre alla retribuzione spettante da CCNL, percepiva (il trattamento è stato nel frattempo modificato, ed in senso ulteriormente migliorativo per il dipendente, v. *infra*), alla scadenza di ciascuno dei primi due sottoperiodi di apprendistato e con la retribuzione del primo mese successivo alla scadenza stessa, a fronte dell'esito positivo del proprio *iter* formativo, una somma *una tantum*, comprensiva dell'incidenza sugli altri istituti retributivi diretti ed indiretti. Il valore complessivo della suddetta *una tantum* era costituito da un importo mensile (v. tabella sotto), diverso a seconda che si trattasse di operai o impiegati nonché in ragione del sottoperiodo formativo di riferimento (primo o secondo), moltiplicato per il numero di mesi di durata del sottoperiodo stesso.

| <b>QUALIFICA</b> | <b><i>Una tantum</i><br/>al termine<br/>del I periodo<br/>formativo</b> | <b><i>Una tantum</i><br/>al termine<br/>del II periodo<br/>formativo</b> |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| OPERAI           | $133 \text{ €} \times \text{n. mesi periodo}$                           | $143 \text{ €} \times \text{n. mesi periodo}$                            |
| IMPIEGATI        | $142 \text{ €} \times \text{n. mesi periodo}$                           | $158 \text{ €} \times \text{n. mesi periodo}$                            |

La decisione delle Parti di introdurre l'*una tantum* al termine dei primi due sottoperiodi di formazione derivava dalla volontà delle medesime di consentire, da un lato il riconoscimento di un importo

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

economico tenuto conto della mancata erogazione, in quegli stessi periodi, degli elementi retributivi aggiuntivi previsti dai diversi accordi aziendali succedutisi nel tempo (Terzo Elemento, Premio di Produzione, Compenso Annuo Speciale - cd. "CAS"), elementi questi invece corrisposti nel corso del terzo sottoperiodo in ossequio al CCNL (v. *supra*); dall'altro lato, di rendere non automatica la corresponsione di tale *una tantum*, che pertanto era subordinata al conseguimento di risultati positivi consuntivati a fine sotto-periodo.

Il trattamento economico migliorativo di cui sopra è stato poi completato dalla previsione contrattuale che, in conformità a quanto previsto dal Protocollo sottoscritto tra Finmeccanica S.p.A e le OO.SS. Nazionali (v. *supra*), ha esteso il diritto al Premio di Risultato derivante dalla contrattazione collettiva di secondo livello a tutti i lavoratori assunti con contratto di apprendistato professionalizzante, con decorrenza dalla data di assunzione e secondo le regole applicabili alla generalità dei lavoratori dipendenti.

L'innovatività dell'Intesa aziendale in esame emerge, infine, da un'ulteriore disposizione che rimette la verifica dei risultati formativi conseguiti dal lavoratore ad un apposito incontro semestrale, da tenersi a livello di singola unità produttiva con le Organizzazioni Sindacali.

È nel solco di queste disposizioni che, il 16 ottobre 2006, sono stati assunti da AgustaWestland i primi due apprendisti (entrambi di 19 anni, in possesso del titolo di studio di perito aeronautico uno, e perito meccanico l'altro), cui è poi seguita la stipula, a partire dagli ultimi mesi del 2006, di numerosi altri contratti di apprendistato professionalizzante.

L'Intesa del 18 luglio 2006 – anche in considerazione della positiva sperimentazione della tipologia contrattuale in oggetto nei primi mesi della sua implementazione in azienda - è stata poi confermata e recepita nell'Accordo integrativo aziendale sottoscritto il 4 luglio 2007 tra Agusta S.p.A. ed il "Coordinamento Sindacale Agusta", quest'ultimo composto dai rappresentanti delle Segreterie Nazionali e Territoriali di Fim, Fiom, Uilm e delle RSU delle singole unità produttive dislocate su tutto il territorio nazionale.

Inoltre, a dimostrazione della particolare attenzione che AgustaWestland rivolge alla componente formativa, in occasione della sottoscrizione dell'Accordo aziendale del 4 luglio 2007 l'azienda stessa si è impegnata nei confronti della controparte sindacale ad apprezzare economicamente il ruolo del "tutor", nella consapevolezza della sua rilevanza strategica per la crescita professionale dei giovani apprendisti.

Pertanto, a decorrere dal 2007, ai lavoratori chiamati a svolgere l'attività di tutorship, alle condizioni e secondo le norme legislative e contrattuali vigenti in materia, viene riconosciuto, con la retribuzione del mese di febbraio di ciascun anno, un importo *una tantum* di 600,00 euro, al lordo delle ritenute di legge, sempreché i medesimi abbiano concretamente ed effettivamente svolto tale mansione per un periodo di almeno sei mesi nel corso dell'anno calendariale precedente.

### **1.3. Una "svolta" nell'applicazione dell'apprendistato in AgustaWestland: l'estensione ai lavoratori con laurea**

A partire dal 1° gennaio 2013 le politiche aziendali di inserimento dei giovani in AgustaWestland S.p.a. hanno vissuto un significativo cambio di rotta.

In modo particolare, anche in seguito all'entrata in vigore del D. Lgs. 14 settembre 2011 n. 167 (meglio noto come Testo Unico dell'apprendistato), così come modificato dalla Legge 28 giugno 2012, n. 92, e del successivo Accordo Interconfederale in materia stipulato il 18 aprile 2012 da Confindustria e Cgil-Cisl-Uil (che ha consentito la piena applicabilità del richiamato decreto), l'azienda ha ritenuto di ampliare l'utilizzo di questa tipologia contrattuale estendendola alle assunzioni di giovani in possesso di laurea triennale e/o specialistica ovvero magistrale inerente alla professionalità di destinazione.

Tra le diverse valutazioni che hanno condotto l'azienda stessa a maturare, alla fine dell'anno 2012, la suddetta "svolta" nell'applicazione interna del contratto di apprendistato

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

professionalizzante, sono state determinanti una serie di considerazioni e valutazioni di tipo gestionale.

Anzitutto le precedenti esperienze di apprendistato fino a quel momento realizzate in AgustaWestland avevano dato risultati ampiamente soddisfacenti, come peraltro testimoniato dall'alta percentuale (circa il 99%) di conferma in servizio degli apprendisti assunti.

In secondo luogo si era tenuto conto del fatto che già da tempo erano utilizzati in azienda appositi pacchetti formativi integrati (ricompresi in quello che era denominato "Piano Neo") per l'inserimento a tempo indeterminato, ma non in apprendistato, di giovani neolaureati, miranti a trasferire loro le competenze necessarie, sia tecnico-specialistiche distintive di una specifica figura professionale, sia trasversali, vale a dire trasferibili da un contesto all'altro e quindi comuni alle diverse professionalità, afferenti all'area comportamentale, gestionale e relazionale.

Ciò che però ha inciso in maniera rilevante sulla decisione aziendale di ricorrere all'apprendistato professionalizzante anche per l'ingresso in organico dei neolaureati è stata la profonda riforma, nel solco dello snellimento degli oneri gestionali e formativi, di questa tipologia contrattuale, che, sotto la vigenza del precedente regime normativo di cui all'art. 49 del D. Lgs. n. 276/2003, aveva incontrato non poche difficoltà di tipo applicativo. Rinviamo al successivo paragrafo l'esame più in dettaglio delle novità normative che hanno incoraggiato l'azienda ad ampliare il campo di applicazione soggettivo dell'istituto nelle proprie unità produttive/operative, vale comunque qui la pena evidenziare come lo stimolo più incisivo in tal senso sia indubbiamente scaturito dal rafforzamento del potere di regolamentazione attribuito alle parti sociali.

Innovando rispetto al passato, l'art. 2 del D. Lgs. n. 167/2011 ha, infatti, demandato alla contrattazione collettiva nazionale di categoria o, in sua assenza, ad appositi accordi interconfederali, l'intera disciplina del contratto di apprendistato, nel rispetto dei principi generali stabiliti nello stesso succitato articolato. Inoltre, ai sensi

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

dell'art. 4 del Testo Unico, le parti sociali sono adesso direttamente chiamate a definire altresì, in ragione dell'età dell'apprendista e del tipo di qualificazione contrattuale da conseguire, la durata e le modalità di erogazione della formazione tecnico-professionale e specialistica, tenuto conto dei profili professionali stabiliti nei sistemi di inquadramento del personale, nonché la durata, anche minima, del contratto che, per la sua componente formativa, non può comunque essere superiore a tre anni.

Pertanto la contrattazione collettiva - e non più le singole legislazioni regionali come invece stabilito dal previgente art. 49, comma 5, del D.Lgs. n. 276/2003 - è diventata, nei termini suindicati, il punto di riferimento per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante, e sono quindi venute meno quelle criticità legate all'inerzia di alcune Regioni nonché alla frammentarietà e lacunosità delle regolamentazioni, laddove esistenti, di molte altre, che avevano contribuito non poco a creare un vero e proprio labirinto normativo e interpretativo, a scapito della fruibilità dell'istituto e della sua diffusione.

Si segnala fin da subito che l'applicazione dell'istituto contrattuale in esame anche ai neolaureati ha comportato, in seguito alla necessità di "adattamento" – di cui si dirà a breve – del c.d. **"Piano Neo"** (fino a dicembre 2012 utilizzato da AgustaWestland per l'assunzione di laureati) alle peculiari caratteristiche del contratto di apprendistato, una significativa modifica nella struttura retributiva degli stessi apprendisti laureati. L'azienda ha, infatti, ritenuto di applicare ai neolaureati in apprendistato, anche per il primo e per il secondo sottoperiodo, un trattamento economico comprensivo dell'erogazione mensile delle voci retributive aziendali aggiuntive rispetto agli elementi economici definiti dal CCNL, trattamento da considerarsi assorbente gli importi *una tantum* di cui all'Accordo aziendale del 18 luglio 2006. Ciò, ovviamente, a titolo di maggior favore sia rispetto a quanto previsto dalla disciplina collettiva nazionale sia rispetto al succitato Accordo aziendale (che appunto prevedeva il riconoscimento di *una tantum* secondo quanto sopra evidenziato).

#### **1.4. L'apprendistato nell'Accordo Integrativo Aziendale del 26 marzo 2013**

Nella nuova cornice normativa delineata dal D. Lgs. n. 167/2011, e successivamente attuata (oltre che dal summenzionato Accordo Interconfederale del 18 aprile 2012 tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil) dal Contratto Nazionale per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante nell'industria metalmeccanica e nella installazione di impianti del 5 dicembre 2012, si inserisce il nuovo Contratto integrativo aziendale del 26 marzo 2013, il quale affronta il tema dell'apprendistato nella specifica sezione intitolata "Mercato del Lavoro".

In tale Accordo le Parti, sempre più consapevoli del ruolo strategico svolto dalla formazione nei settori *high tech* come quello elicotteristico, ribadiscono ulteriormente che il contratto di apprendistato professionalizzante, proprio in virtù della sua componente formativa, costituisce il canale privilegiato per l'accesso dei giovani in azienda.

Quanto alla disciplina dell'istituto in parola, le Parti rinviando a quanto disposto dal Testo Unico n. 167/2011, confermando, nel contempo, l'applicazione dell'Intesa aziendale del 18 luglio 2006, che continua ad espletare i suoi effetti in quanto compatibile con il novellato quadro normativo.

Tuttavia, l'applicazione dell'Intesa qui da ultimo richiamata trova un limite nello stesso Contratto integrativo, introducendo quest'ultimo un'importante novità relativamente ai profili retributivi del rapporto di apprendistato. Nello specifico, le Parti convengono di riconoscere a tutti gli apprendisti professionalizzanti, **a decorrere dal 1° luglio 2013, un trattamento economico comprensivo dell'erogazione mensile delle voci retributive aziendali aggiuntive rispetto a quelle previste dal CCNL**, da considerarsi assorbente gli importi *una tantum* di cui all'Intesa del 18 luglio 2006.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

Pertanto, dalla predetta data, anche per gli apprendisti diplomati, così come già avvenuto da gennaio 2013 con riferimento agli apprendisti laureati per iniziativa unilaterale datoriale, l'erogazione delle voci retributive aziendali non è più limitata al terzo sotto-periodo formativo, ma riguarda anche i primi due, venendo dunque meno la corresponsione al termine di questi ultimi delle suddette *una tantum*.

In questo modo si è anzitutto inteso omogeneizzare il trattamento economico dei lavoratori in apprendistato che, nel primo semestre del 2013, seguiva invece un doppio canale a seconda che si trattasse di diplomati o laureati.

In secondo luogo, la suddetta clausola contrattuale è stata concordata in sede di rinnovo dell'integrativo altresì in risposta alle piattaforme rivendicative presentate, considerato che tanto in quella aziendale quanto in quelle sindacali era stata espressa la volontà di rafforzare ulteriormente l'istituto dell'apprendistato all'interno dell'azienda anche attraverso una rivisitazione migliorativa dei relativi elementi economici.

Resta, invece, implicitamente confermato il riconoscimento all'apprendista AgustaWestland, con effetto dalla data di assunzione, del Premio di Risultato.

Riepilogando quanto fin qui detto, possono dunque distinguersi tre diverse fasi temporali nella concreta operatività dello strumento in azienda, le cui differenze sostanziali sono valorizzate nella tabella sottostante.



L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

| L'EVOLUZIONE DELL'APPRENDISTATO IN AW                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| FASE                                                                                                                   | MODALITÀ APPLICATIVE                                                                                                                                                                                      | FONTE                                                              |
| <p>Dal<br/>16-10-2006*<br/>al 31-12-2012</p> <p>(*data cui risalgono le prime due assunzioni di apprendisti "AW").</p> | <p><b>Destinatari:</b> giovani (con i requisiti anagrafici richiesti dalla legge) in possesso di <b>diploma inerente alla professionalità da acquisire</b>.</p>                                           | Policy aziendale                                                   |
|                                                                                                                        | <p>Erogazione del trattamento economico da CCNL (corrispondente al livello di inquadramento) nel corso dei primi due sotto-periodi formativi.</p>                                                         | CCNL metalmeccanici                                                |
|                                                                                                                        | <p>Erogazione di <i>una tantum</i> al termine dei primi due sotto-periodi, a fronte dell'esito positivo dell'iter formativo.</p>                                                                          | Accordo del 18-7-2006 tra Agusta S.p.A e Fim, Fiom, Uilm Nazionali |
|                                                                                                                        | <p>Erogazione del trattamento economico corrispondente al livello di inquadramento contrattuale di destinazione, comprensivo degli elementi retributivi aziendali, nel corso del terzo sotto-periodo.</p> | CCNL metalmeccanici                                                |

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Riconoscimento del diritto al PdR fin dalla data di assunzione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Accordo del 18-7-2006 tra Agusta S.p.A e Fim, Fiom, Uilm Nazionali                                                                                      |
| Dal 1-1-2013 al 1-7-2013 | <p><b>Destinatari:</b> giovani (con i requisiti anagrafici richiesti dalla legge) in possesso di <b>diploma e/o di laurea triennale /specialistica / magistrale inerente</b> alla professionalità da acquisire.</p> <p><u>Solo per apprendisti diplomati:</u> erogazione del trattamento economico da CCNL (corrispondente al livello di inquadramento) nel corso dei primi due sotto-periodi formativi e, al termine di ciascuno di essi, di <i>una tantum</i>, a fonte dell'esito positivo dell'iter formativo.</p> <p><u>Solo per apprendisti laureati:</u> erogazione degli elementi retributivi aziendali, in aggiunta al trattamento economico da CCNL (corrispondente al livello di inquadramento), nel corso dei primi due sotto-periodi.</p> | <p>Policy aziendale</p> <p>CCNL metalmeccanici<br/>+<br/>Accordo del 18-7-2006 tra Agusta S.p.A e Fim, Fiom, Uilm Nazionali</p> <p>Policy aziendale</p> |

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p><u>Per tutti:</u> erogazione del trattamento economico corrispondente al livello di inquadramento contrattuale di destinazione, comprensivo degli elementi retributivi aziendali, nel corso del terzo sotto-periodo; riconoscimento del diritto al PdR fin dalla data di assunzione.</p>                                                                                                                                                                                          | <p>CCNL metalmeccanici<br/>+<br/>Accordo del 18-7-2006 tra Agusta S.p.A e Fim, Fiom, Uilm Nazionali</p>                                                   |
| <p>Dal 1-7-2013</p> | <p><b>Destinatari:</b> giovani (con i requisiti anagrafici richiesti dalla legge) in possesso di <b>diploma e/o di laurea triennale/specialistica/magistrale inerente</b> alla professionalità da acquisire.</p> <p>Erogazione degli elementi retributivi aziendali, in aggiunta al trattamento economico da CCNL (corrispondente al livello di inquadramento), in tutti e tre i sotto-periodi formativi.</p> <p>Riconoscimento del diritto al PdR fin dalla data di assunzione.</p> | <p>Policy aziendale</p> <p>Accordo Integrativo Aziendale del 26-3-2013</p> <p>Accordo del 18 luglio 2006 tra Agusta S.p.A e Fim, Fiom, Uilm Nazionali</p> |

Fonte: elaborazione propria su dati AW

## **2. L'attuale gestione del contratto di apprendistato professionalizzante in AgustaWestland**

In AgustaWestland il contratto di apprendistato professionalizzante viene oggi gestito seguendo, in maniera ben strutturata e razionalmente ordinata, un doppio binario: quello dei diplomati da un lato e quello dei laureati dall'altro.

Segnatamente, tra le due categorie di apprendisti ricorrono differenze operative per lo più riconducibili alla diversa progressione di sviluppo categoriale e retributivo, per la cui maggiore comprensione si rende necessaria una breve premessa sulla rinnovata disciplina contenuta nel CCNL metalmeccanici del 5 dicembre 2012, in particolare nella parte che definisce la durata massima del periodo complessivo di apprendistato nonché le durate intermedie dei singoli sottoperiodi.

L'art. 2 del CCNL vigente, oltre ad aver fissato una durata minima del "contratto" di apprendistato in 6 mesi (ai sensi dell'art. 2, co. 1, lett. a-bis, del D.Lgs. n. 167/2011), ha ridotto, in via generale, dando attuazione all'art. 4, comma 2, del T.U., la durata massima complessiva dello stesso, portandola a 36 mesi, ovvero a 30 mesi (6 mesi di "sconto") per i lavoratori in possesso di titolo di studio (diploma di istruzione secondaria superiore o terziaria) inerente alla professionalità da conseguire. Ferma restando la ripartizione del periodo di apprendistato in tre sotto-periodi, la durata di ciascuno di essi risulta oggi pari a 12 mesi ovvero a 10 mesi, a seconda che la durata complessiva sia rispettivamente di 36 o di 30 mesi<sup>(1)</sup>, fatte salve diverse intese tra le parti contraenti.

A tal proposito, giova rammentare che nel CCNL previgente erano, invece, previste durate differenziate in ragione della categoria professionale di destinazione, arrivando fino ad un massimo di 60 mesi. Inoltre, il predetto "sconto" dei 6 mesi era ammesso solo per i prestatori

---

<sup>(1)</sup> Si veda successiva nota 2.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

destinati all'inquadramento in 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> categoria, ed in possesso di diploma inerente. Per i lavoratori che al termine del periodo formativo avrebbero acquisito la 5<sup>a</sup> categoria, la durata totale era ridotta a 34 mesi qualora gli stessi fossero in possesso di laurea inerente. Restavano, dunque, esclusi da ogni riduzione i programmi di apprendistato con “atterraggio” finale in 6<sup>a</sup> e in 7<sup>a</sup> categoria, e dunque gli apprendisti laureati, essendo queste ultime categorie destinazioni riservate, come del resto allo stato attuale, al solo personale in possesso di laurea inerente.

Quanto alla progressione inquadramentale e retributiva dell'apprendista in occasione dei passaggi da un sottoperiodo all'altro, resta confermato nella rinnovata disciplina collettiva (art. 8 del Contratto Nazionale per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante) il principio generale dell'inquadramento contrattuale inferiore fino a due livelli (cd. sottoinquadramento) nonché la previsione secondo cui le qualifiche conseguibili sono quelle previste nelle categorie dalla 3<sup>a</sup> alla 7<sup>a</sup> (art.1).

Sulla scorta delle premesse pocanzi esposte, risulta più agevole comprendere le modalità e i criteri di gestione aziendale dello strumento oggi applicati.

Anzitutto, la “compressione” ed “uniformazione” temporale dei periodi di apprendistato e dei relativi oneri formativi ed organizzativi, nonché l'ulteriore riduzione di 6 mesi ammessa adesso in qualunque caso di possesso di un titolo di studio attinente alla professionalità da conseguire, ha certamente agevolato l'azienda nella scelta di consolidare il proprio utilizzo dell'apprendistato professionalizzante e di estenderlo anche ai giovani laureati in ambiti attinenti alla qualifica finale.

Considerato, dunque, che per policy aziendale il personale assunto con tale tipologia contrattuale (diplomati e laureati) è normalmente dotato di titoli di studio inerenti la professionalità che si intende conseguire, i programmi di apprendistato in genere sviluppati in AgustaWestland prevedono oggi un'articolazione in tre sottoperiodi, ciascuno dei quali di durata normalmente pari a 10 mesi, per un totale

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

di 30 mesi complessivi (salvo eventuali valorizzazioni di precedenti periodi di apprendistato o di pregresse esperienze professionali/formative di cui si dirà a breve), in conformità alle norme di legge e di CCNL.

Assunto quanto sopra, l'immissione al lavoro degli apprendisti professionalizzanti avviene sulla base di schemi di inserimento predefiniti dalla Direzione HR, e precisamente dalla Funzione "Resourcing & Training", con cui viene sostanzialmente tracciata la progressione di sviluppo categoriale e retributivo dell'apprendista.

Poiché siffatti schemi sono strutturati diversamente a seconda che siano rivolti a giovani diplomati o laureati, si ritiene a questo punto utile procedere per categorie di apprendisti.

## **2.1. Schemi di inserimento per apprendisti con diploma<sup>(2)</sup>**

<sup>(2)</sup> Si tenga conto che il presente paragrafo è stato scritto prima delle modifiche apportate, con decorrenza dal 1° gennaio 2014, al sistema di classificazione del personale del settore metalmeccanico ed impiantistico, ed in particolare prima che venisse istituito il nuovo livello di inquadramento intermedio tra la 3<sup>a</sup> e la 4<sup>a</sup> categoria, denominato 3<sup>a</sup> Super. Pertanto, gli schemi di inserimento degli apprendisti diplomati qui illustrati non prendono in considerazione la neo categoria 3<sup>a</sup>S e la diversa modulazione della durata dei singoli sotto-periodi di progressione inquadramentale e retributiva, come definita nella seconda tabella di cui all'art. 8 del Contratto Nazionale per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante. Segnatamente, detta norma contrattuale prevede per i contratti di apprendistato professionalizzante finalizzati al conseguimento della 4<sup>a</sup> o della 5<sup>a</sup> categoria (che per policy aziendale ed espressa previsione di CCNL sono appunto destinati ai giovani con diploma inerente alla qualifica da conseguire) e stipulati dal 1° gennaio 2014, assunto che dalla medesima data decorre la 3<sup>a</sup>S categoria, le seguenti nuove durate, restando in ogni caso salve eventuali diverse intese tra le parti contraenti.

| Durata complessiva<br>– Mesi | I periodo - Mesi | II periodo – Mesi | III periodo – Mesi |
|------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| 36                           | 18               | 10                | 8                  |
| 30                           | 12               | 10                | 8                  |

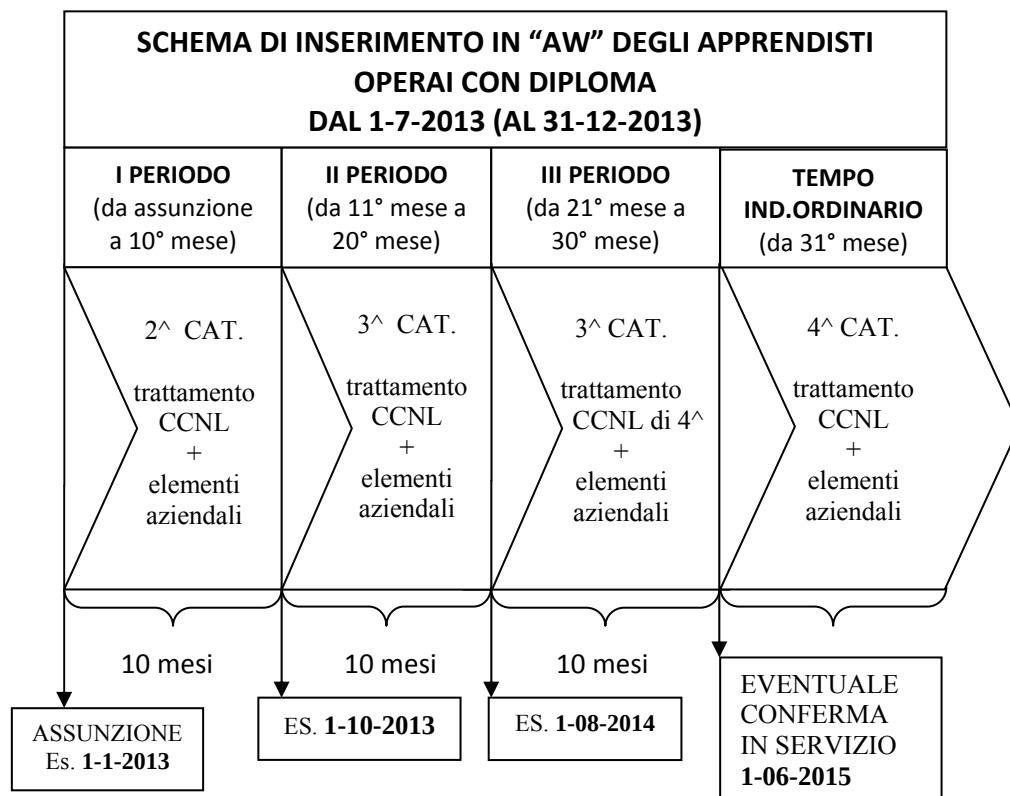
Al momento sono ancora in corso le opportune valutazioni gestionali per un corretto adeguamento dei predetti schemi di ingresso e di sviluppo degli apprendisti diplomati alle nuove previsioni collettive.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

Con riferimento alla progressione di inquadramento e dunque di retribuzione degli apprendisti diplomati, restano confermate, in quanto compatibili con il nuovo assetto normativo, le previsioni dell'Accordo del 18 luglio 2006, con le quali Agusta S.p.A e le OO.SS. di categoria sono all'epoca intervenute sul punto.

Dunque, anche oggi, i lavoratori in possesso di un diploma inerente alla qualifica professionale ai fini contrattuali da conseguire sono inseriti con destinazione nel 4<sup>a</sup> o 5<sup>a</sup> livello inquadramentale a seconda che si tratti di operai od impiegati, ferma dunque restando l'esclusione della 6<sup>a</sup> e della 7<sup>a</sup> quali possibili categorie finali, essendo queste riservate anche dal vigente CCNL (art. 2) al solo personale in possesso di laurea congrua. Pertanto, alla luce di tutto quanto sopra, stante la facoltà di sottoinquadramento fino a due livelli di cui si avvale l'azienda e tenuto nel contempo conto della nuova previsione contenuta nell'Accordo integrativo aziendale del 26 marzo 2013, secondo la quale, a decorrere dal 1° luglio 2013, a tutti i lavoratori assunti in apprendistato devono essere mensilmente corrisposti, in aggiunta agli elementi economici da CCNL e in assorbimento delle precedenti *una tantum* (v. *supra*), gli istituti retributivi aziendali, la progressione categoriale e retributiva dell'apprendista diplomato può essere graficamente rappresentata come da schema sottostante.

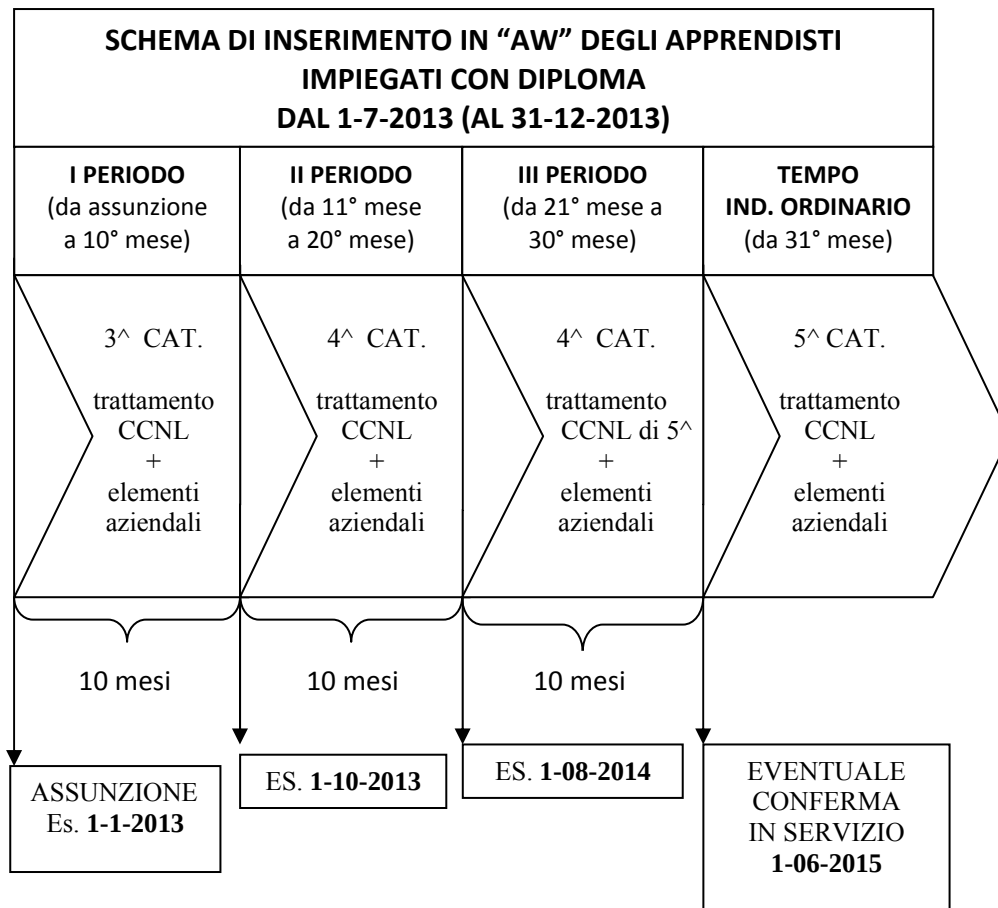
L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ



Fonte: elaborazione propria su dati AW



L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ



Fonte: elaborazione propria su dati AW

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

| <b>PROSPETTO RIEPILOGATIVO<br/>DEGLI SCHEMI DI INSERIMENTO<br/>PER APPRENDISTI CON DIPLOMA INERENTE<br/>PRIMA E DOPO IL 1° LUGLIO 2013</b> |                                                                                                                                           |                                                                                                                                            |                                                                                      |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                            | <b>Ingresso</b><br><br>I periodo                                                                                                          | <b>Dopo<br/>10 mesi</b><br><br>II periodo                                                                                                  | <b>Dopo<br/>20 mesi</b><br><br>III periodo                                           | <b>Dopo<br/>30 mesi</b><br><br>Uscita dal<br>programma                               |
| <b>APP.<br/>OPERAI<br/>(con diploma<br/>inerente)</b>                                                                                      | <b>Liv. 2</b><br><br>trattamento<br>CCNL<br><br><i>Una Tantum</i><br>(corrisposta<br>con la 1°<br>retribuzione<br>del II<br>sottoperiodo) | <b>Liv. 3</b><br><br>trattamento<br>CCNL<br><br><i>Una Tantum</i><br>(corrisposta<br>con la 1°<br>retribuzione<br>del III<br>sottoperiodo) | <b>Liv. 3</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 4^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> | <b>Liv. 4</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 4^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> |
| <i>dal 1-7-2013<br/>al 31-12-2013<br/>(* v. nota 2)</i>                                                                                    | <b>Liv. 2</b><br><br>trattamento<br>CCNL<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b>                                                            | <b>Liv. 3</b><br><br>trattamento<br>CCNL<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b>                                                             | <b>Liv. 3</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 4^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> | <b>Liv. 4</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 4^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> |
| <b>APP.<br/>IMPIEGATI<br/>(con diploma<br/>inerente)</b>                                                                                   | <b>Liv. 3</b><br><br>trattamento<br>CCNL                                                                                                  | <b>Liv. 4</b><br><br>trattamento<br>CCNL                                                                                                   | <b>Liv. 4</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 5^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> | <b>Liv. 5</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 5^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> |

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

|                                                         |                                                                                                  |                                                                                                   |                                                                                      |                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | <b><i>Una Tantum</i></b><br>(corrisposta<br>con la 1°<br>retribuzione<br>del II<br>sottoperiodo) | <b><i>Una Tantum</i></b><br>(corrisposta<br>con la 1°<br>retribuzione<br>del III<br>sottoperiodo) |                                                                                      |                                                                                      |
| <i>dal 1-7- 2013<br/>al 31-12-2013<br/>*(v. nota 2)</i> | <b>Liv. 3</b><br><br>trattamento<br>CCNL<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b>                   | <b>Liv. 4</b><br><br>trattamento<br>CCNL<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b>                    | <b>Liv. 4</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 5^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> | <b>Liv. 5</b><br><br>trattamento<br>CCNL di 5^<br>+<br><b>istituti<br/>aziendali</b> |

Fonte: elaborazione propria su dati AW

## 2.2. Schema di inserimento per apprendisti con laurea

Come già anticipato in precedenza, fino al 31 dicembre 2012 l'inserimento dei giovani laureati in AgustaWestland avveniva sulla base di un piano di sviluppo individuale, cd. "Piano Neo", il quale prevedeva una serie di step successivi finalizzati a sostenere ed indirizzare i giovani stessi nel loro percorso di crescita professionale, raccordando esigenze organizzative ed aspettative di carriera.

Più nel dettaglio, la risorsa veniva assunta a tempo indeterminato con inquadramento in 5^S e retribuzione globale annua (RGA) comprensiva del trattamento economico da CCNL, dei trattamenti retributivi aziendali e di un superminimo individuale annuo. In particolare, l'erogazione di quest'ultimo elemento in aggiunta agli istituti economici collettivi rispondeva alla volontà dell'azienda di

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

allineare la RGA del dipendente laureato AgustaWestland con la mediana di mercato della retribuzione globale, individuata a seguito di un'analisi di benchmarking con altre aziende del settore svolta sulla base dei dati forniti dall'indagine Abi-Hay Group.

Proseguendo nella descrizione del Piano, dopo 12 mesi dall'assunzione era previsto, anche per garantire una certa linearità con i parametri retributivi di mercato, il passaggio del lavoratore nella 6<sup>a</sup> categoria, con conseguente adeguamento della propria RGA.

Nel secondo anno successivo all'ingresso era previsto un assessment di valutazione sia delle conoscenze, capacità e competenze possedute dalla risorsa sia del patrimonio potenziale esprimibile dalla stessa in termini assoluti, e quindi delle sue attitudini a prescindere dalla posizione organizzativa ricoperta (ciò anche al fine valutare possibili percorsi di carriera in ambiti mansionali diversificati e di maggior complessità rispetto alla sua collocazione in quel momento). Gli esiti dell'assessment, attentamente vagliati da un apposito Comitato di sviluppo, composto dal Responsabile diretto o comunque dal Supervisor del dipendente, dall'HR Manager di riferimento e dalla Funzione aziendale "Resourcing & Training", offrivano preziosi spunti per l'individuazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento del dipendente, sulla base dei quali venivano definiti:

- un percorso di crescita professionale da attuare nei 24/36 mesi successivi;
- azioni formative e di sviluppo specifiche;
- un eventuale incremento retributivo della RAL a titolo di superminimo individuale, che variava a seconda della fascia di giudizio in cui si collocavano i risultati dell'assessment (media; medio/alta; alta).

Parallelamente all'incremento della RGA a seguito della valutazione del *Know how* e del potenziale come sopra descritto, il piano includeva anche un processo di assegnazione degli obiettivi (nei primi mesi dell'anno successivo a quello di inserimento) e, in una seconda fase (inizio dell'anno seguente a quello di attribuzione degli

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

obiettivi), di consuntivazione dei risultati, o meglio di apprezzamento del livello di raggiungimento dei target assegnati e dei comportamenti organizzativi agiti per conseguirli. All'esito di quest'ultimo stadio di valorizzazione veniva erogato a tutti i lavoratori interessati e ancora in forza, in un'unica soluzione e sotto forma di *una tantum*, un premio di importo variabile.

A conferma della particolare attenzione rivolta dall'azienda alla popolazione giovanile, l'intero piano era sostanzialmente teso ad attrarre, trattenere e motivare le giovani risorse dotate di quelle *skills* considerate strategiche per il successo della Società stessa, sostenendo la loro crescita professionale e retributiva in linea con gli standard di mercato, e dunque in armonia con le esigenze di equità interna e di competitività sul cd. "mel" (mercato esterno del lavoro).

A decorrere dal 1° gennaio 2013, il "Piano Neo" appena descritto è stato in sostanza assorbito da un nuovo schema di inserimento e sviluppo professionale dei neolaureati, basato sul contratto di apprendistato professionalizzante.

Dunque, dalla predetta data, non solo più i diplomati, ma anche i giovani in possesso di una laurea inerente alla professionalità richiesta dall'azienda, senza una pregressa esperienza lavorativa o comunque, laddove esistente, inferiore ai 12 mesi (sul punto si rinvia al successivo paragrafo), vengono assunti con tale tipologia contrattuale, secondo una precisa progressione categoriale e retributiva che, diversamente dagli apprendisti diplomati, non è frutto di uno specifico Accordo con le OO.SS., bensì di una scelta aziendale adottata alla luce di una serie di valutazioni di tipo operativo-gestionale.

Segnatamente, la Direzione del Personale, in piena conformità con gli artt. 2 e 8 del CCNL metalmeccanici del 5 dicembre 2012, ha deciso di assumere i neo laureati, in possesso dei requisiti anagrafici di legge, con sottoinquadramento di ingresso in 5<sup>a</sup> e destinazione in 6<sup>a</sup> categoria.

È qui evidente come l'azienda abbia inteso muoversi con una certa continuità rispetto al "vecchio" piano di sviluppo individuale dei

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

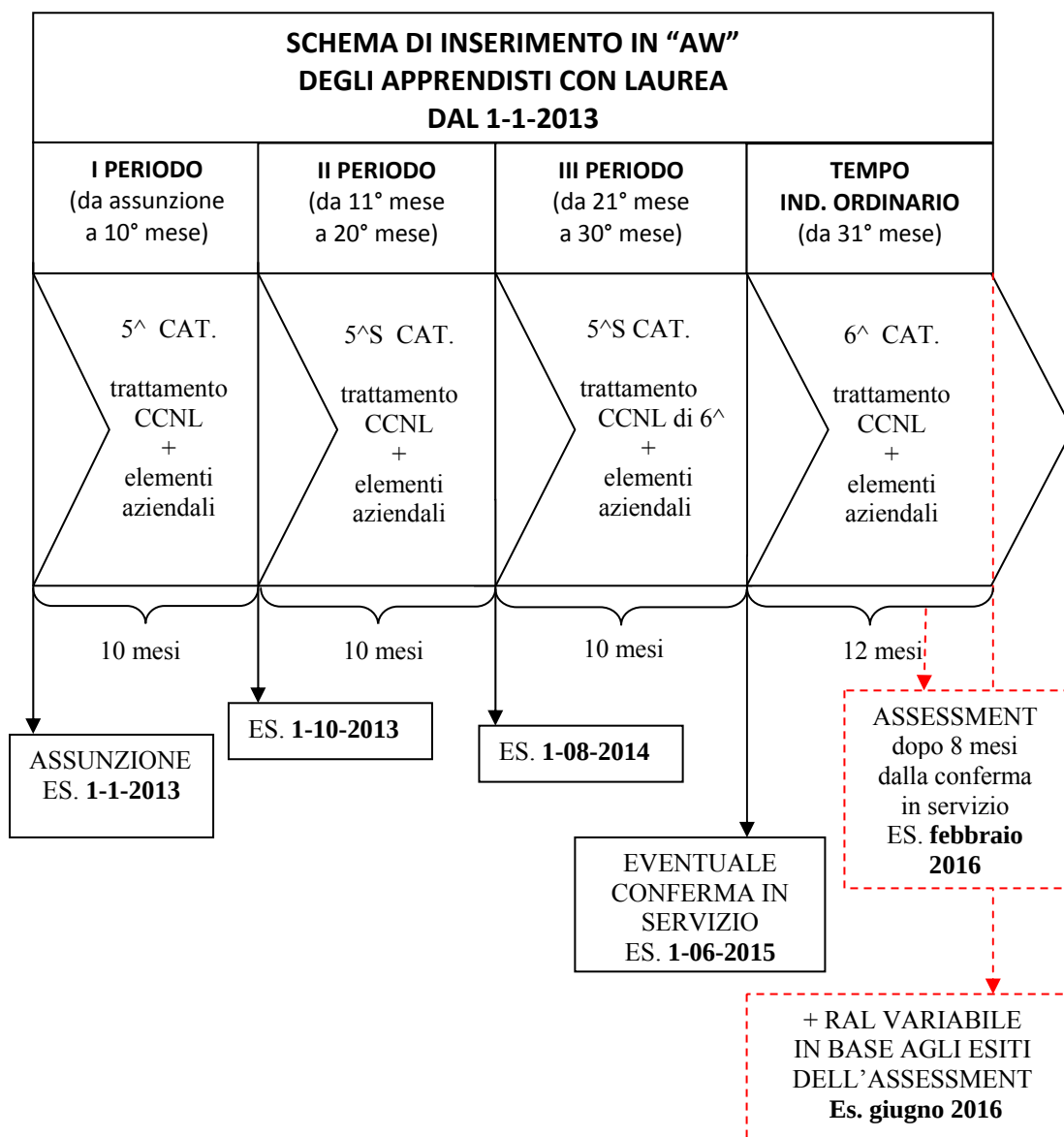
neo laureati, che appunto prevedeva l'inserimento del giovane laureato in 5<sup>a</sup> categoria con passaggio dopo 12 mesi in 6<sup>a</sup> categoria (v. *supra*).

Sempre in un'ottica di linearità con le precedenti politiche aziendali, che peraltro avevano dimostrato negli anni la loro efficacia, lo schema di inserimento degli apprendisti dotati di laurea specialistica o magistrale si differenzerebbe però da quello degli apprendisti con laurea triennale di primo livello proprio in quanto, con riferimento ai primi, la volontà aziendale sembrerebbe quella di mutuare dal "Piano Neo" alcuni elementi di ulteriore "development" pianificato della risorsa.

Nello specifico, si sta valutando l'opportunità di prevedere, all'ottavo mese successivo alla conferma in servizio dell'apprendista dotato di laurea specialistica o magistrale, un assessment di valutazione del potenziale assoluto del lavoratore stesso, sulla base dei cui esiti, verificati da un apposito Comitato di valutazione (la cui composizione riprodurrebbe, in sostanza, quella definita nell'ambito dell'ex Piano Neo), venga determinato un importo variabile da erogare a titolo di superminimo individuale annuo ad incremento della RAL.

In conclusione, la progressione categoriale e retributiva dell'apprendista laureato può essere graficamente riepilogata come da schema sottostante, dove l'area evidenziata con linea rossa tratteggiata valorizza gli elementi che contraddistinguerebbero il trattamento dell'apprendista con laurea specialistica o magistrale rispetto a quello dell'apprendista con laurea di primo livello.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ



Fonte: elaborazione propria su dati AW

### **2.3. Gestione e valorizzazione delle pregresse esperienze professionali e formative pertinenti**

L'utilizzo dell'apprendistato professionalizzante da parte di AgustaWestland avviene in linea sia con la *ratio* di tale tipologia contrattuale sia con le esigenze aziendali di “rendere” apprendisti i giovani che – in relazione anche alle proprie competenze già possedute e pregresse esperienze maturate – necessitano della particolare formazione prevista dall'istituto in parola.

In considerazione di ciò, AgustaWestland ha adottato una propria policy per l'individuazione delle situazioni che rendono attivabile l'apprendistato professionalizzante (eventualmente riducendone la durata in ragione delle pregresse esperienze dell'apprendista), distinguendo da queste le casistiche per le quali si ritiene invece di utilizzare altre tipologie contrattuali (*in primis*, l'ordinario contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato).

Segnatamente, ai fini della determinazione della durata complessiva dell'apprendistato, l'azienda ha inteso valorizzare, oltre ai precedenti periodi svolti con questa fattispecie contrattuale, ai sensi di quanto previsto dall'art. 3 del Contratto Nazionale applicabile<sup>(3)</sup>, anche le pregresse esperienze professionali pertinenti, considerando “pertinante” l'attività identica, simile o analoga alle mansioni oggetto del contratto in esame, svolta internamente o esternamente all'azienda:

- sotto forma di tirocinio formativo extracurriculare ovvero di tirocinio di inserimento o reinserimento, previa ponderazione del relativo periodo tenuto conto che 1 mese di tirocinio viene considerato, per le finalità in parola, pari a 0,5 mesi di esperienza attinente;

---

(<sup>3</sup>) Tale norma contrattuale stabilisce che i periodi di apprendistato professionalizzante o i periodi di apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale svolti per una durata di almeno 12 mesi, presso più datori di lavoro, devono essere valorizzati ai fini del computo della durata complessiva del periodo di apprendistato, purché non separati da interruzioni superiori ad un anno e purché riferiti alle medesime attività. In particolare, in questi casi la durata complessiva del contratto di apprendistato viene ridotta di 6 mesi.



L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

- oppure a qualsiasi altro titolo (somministrazione, contratto di lavoro subordinato a tempo determinato/indeterminato, ...).

Al contrario, non si ritiene “pertinente” l’attività che, seppure assimilabile, sia stata realizzata sotto forma di stage curriculare, vale a dire attivato nell’ambito di un percorso formale di istruzione o di formazione con l’obiettivo di affinare il processo di apprendimento attraverso l’alternanza tra studio e lavoro (ad esempio tirocini per l’ottenimento di crediti formativi e/o per la stesura della prova/tesi finale). Analogamente, non costituisce esperienza “pertinente” qualsiasi altra attività non riconducibile ai contenuti dell’apprendistato.

Precisato quanto sopra, è possibile distinguere, a livello di policy aziendale sulla valorizzazione delle precedenti esperienze lavorative/formative, diverse fattispecie.

La prima è quella del giovane lavoratore che ha già maturato **dai 5 ai 12 mesi di esperienza attinente**. L’azienda ha in questo caso ritenuto di ridurre il relativo periodo di apprendistato a 21 mesi (rispetto agli ordinari 30 mesi), ripartendolo in tre sottoperiodi ciascuno della durata di 7 mesi, ferme restando le progressioni di sviluppo categoriale e retributivo previste per il contratto di apprendistato pari a 30 mesi.

Diversa è, invece, la gestione delle risorse che vantano un’**esperienza pregressa congrua da 1 a 2 anni**. La scelta aziendale in merito è stata, infatti, quella di assumere le stesse non in apprendistato, ma tramite normale contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, il cui sviluppo inquadramentale risulta già predefinito per i laureati, prevedendo l’ingresso in 5<sup>a</sup> ed il passaggio dopo 14 mesi in 6<sup>a</sup> categoria, mentre per i diplomati è lasciato alla negoziazione individuale. Tale schema di inserimento si applica anche a quei **soggetti in possesso di un titolo di Master universitario cd. “Corporate”**, vale a dire convenzionato con AgustaWestland (come l’*Helicopter and Airplane Master* in Management per il settore aeronautico dell’Università Carlo Cattaneo – LIUC, o il *Rotary Wing*

*Technologies*, corso di alta specializzazione in aeromobili a decollo verticale del Politecnico di Milano).

La decisione di non utilizzare l'apprendistato nelle fattispecie sopra considerate risponde – come già evidenziato - alla *ratio* dell'istituto, che è appunto quella di accrescere le capacità tecnico-specialistiche dell'individuo al fine di renderlo un lavoratore professionalmente qualificato. L'assunzione in apprendistato di un soggetto già formato nelle competenze necessarie al ruolo che è chiamato ad interpretare snaturerebbe, invero, la natura dell'istituto stesso.

Un'altra situazione da considerare è quella dei **soggetti esperienziati da più di due anni**, i quali vengono generalmente assunti (ferme ovviamente restando opportune valutazioni legate a determinate specificità) a tempo indeterminato non in apprendistato analogamente all'ipotesi precedente, ma con un livello di inquadramento iniziale differente: prefissato nella 6<sup>a</sup> categoria per i laureati, definito in sede di contrattazione individuale per i diplomati.

Infine, occorre tenere conto anche di quei **soggetti in possesso di un Diploma di Tecnico Superiore rilasciato dai cd. I.T.S.<sup>(4)</sup>**, per i quali l'azienda ha scelto di escludere il ricorso allo strumento dell'apprendistato. Detta esclusione conferma ulteriormente l'attenzione riposta dall'azienda stessa nell'utilizzo genuino e conforme alla legge dello strumento, la cui peculiarità è appunto quella di formare il lavoratore ad una specifica qualifica professionale di destinazione. Orbene, è evidente che nel caso di specie, avendo i diplomati tecnici superiori già maturato le competenze professionali necessarie nel percorso biennale di alta formazione post secondaria (che, come noto, è incentrato su moduli didattici di connotazione pratico-laboratoriale, tenuti da docenti provenienti dal mondo del lavoro e professionale, ed integrati da periodi di tirocinio), verrebbe meno ogni presupposto legittimante il ricorso all'apprendistato.

---

(<sup>4</sup>) Nati in conformità al DPCM 25.1.2008, recante le “Linee guida per la riorganizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e la costituzione degli Istituti Tecnici Superiori”.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

Per queste ragioni i soggetti con Diploma Tecnico Superiore sono inseriti in AgustaWestland con ordinario contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato, la cui progressione di sviluppo categoriale e retributivo varia in ragione della qualifica operaia o impiegatizia nei seguenti termini:

| <b>INSERIMENTI A TEMPO INDETERMINATO DI<br/>SOGGETTI CON DIPLOMA TECNICO SUPERIORE</b> |                                      |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>QUALIFICA</b>                                                                       | <b>INQUADRAMENTO<br/>DI INGRESSO</b> | <b>INQUADRAMENTO<br/>DOPO 24 MESI</b> |
| OPERAI-ITS                                                                             | <b>Liv. 3</b>                        | <b>Liv. 4</b>                         |
| IMPIEGATI-ITS                                                                          | <b>Liv. 4</b>                        | <b>Liv. 5</b>                         |

Le situazioni sopra descritte sono riproposte, per una maggiore comprensione della loro gestione a livello aziendale, nello schema riepilogativo che segue:

**L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ**

| GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE PREGRESSE ESPERIENZE<br>PROFESSIONALI/FORMATIVE PERTINENTI |                                                                                                                                                |                          |                             |                               |                               |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1                                                                                          | Senza esperienza pregressa<br>"pertinente":<br>apprendistato di 30 mesi                                                                        | I periodo<br>Ingresso    |                             | II periodo<br>(dopo 10 mesi)  | III periodo<br>(dopo 20 mesi) | Uscita<br>(dopo 30 mesi) |
|                                                                                            | Laureati                                                                                                                                       | 5 <sup>a</sup> cat.      |                             | 5 <sup>a</sup> S cat.         | 5 <sup>a</sup> S cat.         | 6 <sup>a</sup> cat.      |
|                                                                                            | Diplomati operai                                                                                                                               | 2 <sup>a</sup> cat.      |                             | 3 <sup>a</sup> cat.           | 3 <sup>a</sup> cat.           | 4 <sup>a</sup> cat.      |
|                                                                                            | Diplomati impiegati                                                                                                                            | 3 <sup>a</sup> cat.      |                             | 4 <sup>a</sup> cat.           | 4 <sup>a</sup> cat.           | 5 <sup>a</sup> cat.      |
| 2                                                                                          | Con esperienza pregressa<br>"pertinente" da 5 a 12 mesi :<br>apprendistato di 21 mesi                                                          | I periodo<br>Ingresso    | II periodo<br>(dopo 7 mesi) | III periodo<br>(dopo 14 mesi) | Uscita<br>(dopo 21 mesi)      |                          |
|                                                                                            | Laureati                                                                                                                                       | 5 <sup>a</sup> cat.      | 5 <sup>a</sup> S cat.       | 5 <sup>a</sup> S cat.         | 6 <sup>a</sup> cat.           |                          |
|                                                                                            | Diplomati operai                                                                                                                               | 2 <sup>a</sup> cat.      | 3 <sup>a</sup> cat.         | 3 <sup>a</sup> cat.           | 4 <sup>a</sup> cat.           |                          |
|                                                                                            | Diplomati impiegati                                                                                                                            | 3 <sup>a</sup> cat.      | 4 <sup>a</sup> cat.         | 4 <sup>a</sup> cat.           | 5 <sup>a</sup> cat.           |                          |
| 3                                                                                          | Con esperienza pregressa<br>"pertinente" da 1 a 2 anni o con<br>Master Corporate: inserimento<br>a tempo indeterminato<br>non in apprendistato | Ingresso                 |                             | Dopo 14 mesi                  |                               |                          |
|                                                                                            | Laureati                                                                                                                                       | 5 <sup>a</sup> S cat.    |                             | 6 <sup>a</sup> cat.           |                               |                          |
|                                                                                            | Diplomati operai                                                                                                                               | Negoziazione individuale |                             |                               |                               |                          |
|                                                                                            | Diplomati impiegati                                                                                                                            |                          |                             |                               |                               |                          |
| 4                                                                                          | Con esperienza pregressa<br>"pertinente" superiore a 2 anni:<br>inserimento a tempo<br>indeterminato<br>non in apprendistato                   | Ingresso                 |                             |                               |                               |                          |
|                                                                                            | Laureati                                                                                                                                       | 6 <sup>a</sup> cat.      |                             | Negoziazione individuale      |                               |                          |
|                                                                                            | Diplomati operai                                                                                                                               |                          |                             |                               |                               |                          |
|                                                                                            | Diplomati impiegati                                                                                                                            |                          |                             |                               |                               |                          |
| 5                                                                                          | Con Diploma di Tecnico<br>Superiore I.T.S. : inserimento a<br>tempo indeterminato<br>non in apprendistato                                      | Ingresso                 |                             | Dopo 24 mesi                  |                               |                          |
|                                                                                            | Operai                                                                                                                                         | 3 <sup>a</sup> cat.      |                             | 4 <sup>a</sup> cat.           |                               |                          |
|                                                                                            | Impiegati                                                                                                                                      | 4 <sup>a</sup> cat.      |                             | 5 <sup>a</sup> cat.           |                               |                          |

ASSESSMENT DI VALUTAZIONE  
DEL POTENZIALE ASSOLUTO  
Incremento RAL a titolo di superminimo individuale  
in funzione del profilo di giudizio conseguito

**ASSESSMENT DI VALUTAZIONE  
DEL POTENZIALE ASSOLUTO**  
Incremento RAL a titolo di superminimo individuale  
in funzione del profilo di giudizio conseguito

Fonte: elaborazione propria su dati AW

### **3. La gestione degli aspetti formativi dell'apprendistato professionalizzante in AgustaWestland: premessa**

L'entrata in vigore del Contratto Nazionale per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante nell'industria metalmeccanica e nella installazione di impianti del 5 dicembre 2012, attuativo del Testo Unico n. 167/2011, ha portato con sé alcuni vantaggi in termini di semplificazione e snellimento degli oneri formativi che caratterizzano la tipologia contrattuale in oggetto, concorrendo così alla decisione aziendale di rafforzarne l'utilizzo interno.

Segnatamente, la valorizzazione dell'autonomia collettiva anche per la regolamentazione dei profili formativi, la sensibile riduzione del relativo monte ore, il venir meno della vincolatività della formazione pubblica laddove non disponibile nonché la facoltà di "accentramento" del percorso formativo" sono le principali novità (su cui ritorneremo più in dettaglio nel prosieguo del presente paragrafo) accolte dall'azienda come un'"occasione" per soddisfare le proprie esigenze professionali e contribuire, nel contempo, al rilancio dell'istituto, a cominciare dalle proprie unità produttive/operative. Da qui, appunto, la scelta di ricorrere allo strumento dell'apprendistato anche per le assunzioni dei neo laureati, in sostituzione del precedente "Piano Neo" (v. *supra*).

Dunque, sfruttando i maggiori spazi di manovra lasciati dalla nuova normativa ai soggetti datoriali e facendo tesoro dei problemi gestionali riscontrati nell'applicazione dello strumento nel corso degli anni, l'azienda ha proceduto ad un sensibile restyling del proprio sistema formativo volto all'acquisizione delle conoscenze/competenze di base, trasversali e tecnico-professionali da parte dell'apprendista.

### **3.1. La gestione della formazione per gli apprendisti assunti ante D.Lgs. n. 167/2011**

Per meglio comprendere i cambiamenti intervenuti nella gestione aziendale dei profili formativi del contratto di apprendistato professionalizzante, è doverosa un'analisi della tematica in prospettiva comparata con il “vecchio” sistema, soffermandosi brevemente, in via preventiva, su quei contratti attivati in azienda sotto la vigenza dell'abrogato art. 49 del D.Lgs. n. 276/2003.

A norma di questo articolato, come si ricorderà, la disciplina degli aspetti legati alla formazione era precipuamente demandata alle Regioni (comma 5), salvo nel caso di formazione esclusivamente aziendale (comma 5<sup>ter</sup>)(<sup>5</sup>), intesa come formazione erogata direttamente o anche solo indirettamente dall'azienda, all'interno e/o all'esterno della stessa, senza ricorso a finanziamenti pubblici corrisposti a tale titolo(<sup>6</sup>). In quest'ultima ipotesi, infatti, il legislatore, rimandava alla contrattazione collettiva (di qualunque livello) il compito di determinare la durata e le modalità di erogazione della formazione nonché le modalità di riconoscimento della qualifica professionale ai fini contrattuali, fermo restando l'intervento della Corte Costituzionale (sentenza 10 maggio 2010, n. 176) che, nel dichiarare l'illegittimità parziale della versione originaria della norma *de qua*, aveva precisato che alle Regioni dovesse comunque essere riconosciuto un ruolo rilevante di stimolo e controllo dell'attività formativa.

---

(<sup>5</sup>) Comma introdotto dall'art. 23 del D.L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito in Legge 6 agosto 2008, n. 133, con cui è stato in pratica costituito un canale di formazione alternativo a quello pubblico governato dalle Regioni, affidato integralmente alla contrattazione collettiva di qualsiasi livello, con l'obiettivo sia di superare l'inerzia di molte Regioni che ostava al pieno decollo di tale tipologia contrattuale sia di rendere effettivo e di maggiore qualità il relativo contenuto formativo. Per un approfondimento sul punto si rinvia alla Circolare del Ministero del Lavoro n. 27 del 10 novembre 2008.

(<sup>6</sup>) In questi termini, v. Circolare del Ministero del Lavoro n. 27 del 10 novembre 2008.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

L'art. 4 del Contratto Nazionale per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante nell'industria metalmeccanica privata del 15 ottobre 2009, in recepimento del comma 5<sup>ter</sup> (inserito dal D.L. n. 112/2008) dell'art. 49 del D. Lgs. n. 276/2003, stabiliva che la formazione formale, intendendosi con quest'ultima quella certificabile in cui l'apprendimento si realizza in un contesto formativo a tal fine organizzato, potesse essere erogata, in tutto o in parte, all'interno e a carico dell'azienda stessa, qualora questa disponesse di capacità formative, ovvero di locali idonei dotati di strumenti appropriati in funzione degli obiettivi formativi e delle dimensioni aziendali, nonché della presenza di lavoratori, con esperienza o titolo di studio adeguati, in grado di trasferire il proprio *Know-how*.

Nell'esercizio della suddetta facoltà, l'intera formazione (sia di base sia tecnico-professionale) dell'apprendista professionalizzante, fissata (all'epoca) dallo stesso CCNL in 120 ore medie annue per le competenze aziendali/professionali, cui si aggiungevano 60 ore per quelle trasversali (40 nel primo anno e 20 nel secondo anno), era, e tuttora lo è in relazione a quei percorsi di apprendistato avviati nella vigenza del precedente quadro normativo e ad oggi non ancora conclusi, gestita ed organizzata direttamente dall'azienda, senza ricorso a finanziamenti pubblici.

Tuttavia, con riferimento alla formazione trasversale (che ricomprende tematiche quali diritto del lavoro, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, organizzazione ed economia aziendale, capacità relazionali), l'azienda si è avvalsa (e ancora oggi si avvale relativamente ai "vecchi" percorsi ancora in essere), per alcuni moduli e per alcune specifiche materie cui non poteva (può) provvedere direttamente, del supporto didattico e della consulenza sia di enti formativi esterni accreditati dalle singole Regioni di riferimento (a seconda del sito di assunzione dell'apprendista) sia di suoi ex dipendenti.

Quanto alla formazione di tipo tecnico-professionale, svolta internamente, i relativi moduli erano definiti nel piano formativo individuale (PFI) *ad hoc* per ogni singola figura professionale, il che

comportava, anche considerato l'elevato numero di lavoratori in apprendistato presenti in azienda, non poche difficoltà nell'organizzazione e nell'attivazione, compatibilmente con le esigenze di produzione, delle differenti attività formative.

### **3.2. La gestione della formazione per gli apprendisti assunti post D.Lgs. n. 167/2011**

Passando ora all'esame del nuovo sistema formativo come implementato in azienda dal 1° gennaio 2013, si rende qui necessario richiamare, in via preliminare, la vigente disciplina normativa in materia, ed in modo particolare l'art. 4 del D.Lgs. n. 167/2011, che, ai commi 2 e 3, si occupa appunto dei profili formativi dell'apprendistato professionalizzante.

Anzitutto, si ricorda che l'art. 4, comma 2, del Testo Unico demanda adesso ai contratti collettivi di categoria o, in assenza di questi, agli accordi interconfederali, il compito di disciplinare, in ragione dell'età dell'apprendista e del tipo di qualificazione contrattuale da conseguire, la durata e le modalità di erogazione della formazione finalizzata all'acquisizione delle competenze tecnico-specialistiche, tenuto conto dei profili professionali stabiliti nei sistemi di classificazione del personale. Una scelta questa dettata dalla volontà del legislatore di valorizzare ulteriormente il ruolo delle parti sociali, nella consapevolezza della loro capacità di conoscere le dinamiche interne alle singole realtà aziendali e l'effettivo contenuto delle qualifiche al cui conseguimento è preordinato il contratto di apprendistato.

Premesso quanto sopra, il comma 3 del citato art. 4 aggiunge che la formazione di tipo "professionalizzante e di mestiere", svolta sotto la diretta responsabilità dell'azienda anche sul versante sanzionatorio, sia affiancata in termini di integrazione, fino ad un massimo di 120 ore nell'arco del triennio e comunque nei limiti delle risorse annualmente disponibili, da una formazione pubblica finalizzata



L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

all'acquisizione delle competenze di base e trasversali, la cui disciplina è di pertinenza delle singole Regioni.

In attuazione delle summenzionate previsioni di legge, l'art. 4 del rinnovato CCNL metalmeccanici del 5 dicembre 2012 fissa un monte minimo di **80 ore medie annue per la formazione professionalizzante**, comprensive di quella teorica iniziale relativa al rischio specifico secondo quanto previsto dall'Accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011<sup>(7)</sup>. Nel contempo, la norma contrattuale *de qua* stabilisce che i contenuti della predetta formazione, che può essere svolta anche *on the job* ed in affiancamento, devono comunque essere definiti nel Piano Formativo Individuale (PFI)<sup>(8)</sup> in linea con gli standard professionali di riferimento risultanti dagli **“Schemi esemplificativi dei profili formativi”** relativi alla qualifica da conseguire, definiti da Federmeccanica, Fim, Fiom e Uilm nell'Accordo del 28 marzo 2006<sup>(9)</sup>, o comunque da altri specifici profili eventualmente presenti in azienda, tenendo altresì conto delle conoscenze e abilità già possedute dal soggetto interessato.

L'art. 4 del CCNL prosegue prevedendo, sempre in recepimento dell'art. 4 del T.U., che la formazione professionalizzante deve essere integrata, laddove esistente, dall'offerta formativa regionale di base e trasversale.

In questa riformata cornice normativa si inserisce il nuovo impianto formativo aziendale, che per chiarezza espositiva analizzeremo nelle pagine che seguono distinguendo tra formazione di base-trasversale e formazione tecnico-professionale (o professionalizzante), nonché tra apprendisti diplomati e apprendisti laureati.

---

<sup>(7)</sup> Il riferimento è qui ai temi della sicurezza sul lavoro, in ordine anche ai mezzi di protezione individuali propri della figura professionale.

<sup>(8)</sup> Lo schema del PFI è rinvenibile nella sessione “Apprendistato” del sito [www.federmeccanica.it](http://www.federmeccanica.it) e nell’“Area Lavoro” del sito [www.assistal.it](http://www.assistal.it).

<sup>(9)</sup> La documentazione completa è rinvenibile nella Sezione “Apprendistato” del sito [www.federmeccanica.it](http://www.federmeccanica.it) ovvero nell’Area Lavoro del sito [www.assistal.it](http://www.assistal.it).

### 3.2.1. La formazione di base e trasversale

Con riferimento alla formazione di base e trasversale, va anzitutto detto che AgustaWestland si avvale parzialmente della facoltà di **“accentramento formativo”** riconosciuta dall'art. 7, comma 10, del D.Lgs. n. 167/2011. Com'è, infatti, noto, detta norma consente alle aziende multilocalizzate, vale a dire articolate in più unità produttive/operative ubicate in Regioni diverse, quale è appunto AgustaWestland<sup>(10)</sup>, di fare riferimento al percorso formativo della Regione dove è ubicata la propria sede legale.

La suddetta facoltà non viene però al momento esercitata dall'azienda in maniera integrale, ma soltanto con riferimento agli apprendisti in possesso di laurea (triennale, specialistica o magistrale); per tutti gli altri si è invece scelto di applicare la disciplina delle singole Regioni nel cui ambito territoriale insiste il sito aziendale presso cui è stato assunto l'apprendista.

Dunque, relativamente ai neolaureati assunti dal 1° gennaio 2013 in apprendistato, indipendentemente dall'unità produttiva/operativa di assunzione, la formazione di base e trasversale segue la regolamentazione lombarda<sup>(11)</sup>, e precisamente la Deliberazione di Giunta Regionale 25 gennaio 2012, n. IX/2933, che ne affida l'erogazione ad organismi a tal fine accreditati (anche tramite gli Enti Bilaterali), salvo nel contempo riconoscere la possibilità per l'azienda di non avvalersi dell'offerta formativa pubblica finanziata.

Secondo la delibera *de qua* l'impresa può, infatti, erogare direttamente, a proprio carico, la formazione in oggetto, laddove la stessa disponga di capacità formativa interna, nel rispetto comunque di quanto eventualmente previsto in merito dal CCNL applicato, ma

---

<sup>(10)</sup> AgustaWestland è, infatti, presente sul territorio nazionale nelle seguenti Regioni: Lombardia (con unità produttive/operative a Cascina Costa di Samarate, Vergiate, Sesto Calende, Lonate Pozzolo, località tutte situate in provincia di Varese), Veneto (con un sito a Tesserà, in provincia di Venezia), Lazio (con stabilimenti a Frosinone ed Anagni), Campania (con uno stabilimento a Benevento) ed infine Puglia (con un sito a Brindisi).

<sup>(11)</sup> Essendo la Lombardia la Regione in cui insiste la sede legale di AgustaWestland.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

soprattutto in coerenza con gli standard minimi definiti a livello regionale anche in termini di monte ore complessivo, che per gli apprendisti in possesso di laurea o di altri titoli di livello terziario è stato fissato in 40 ore nel triennio.

In particolare, i contenuti formativi devono essere individuati sulla base delle sezioni “Competenze di base” e “Competenze trasversali” del **Quadro Regionale degli Standard Formativi (QRSP)**, e delle eventuali ulteriori competenze (di base e trasversali) del profilo professionale di riferimento, afferenti alla sicurezza nell'ambiente di lavoro, all'organizzazione ed alla qualità aziendale, alla relazione e comunicazione nell'ambito lavorativo, ai diritti e doveri del lavoratore e dell'impresa.

Assunto quanto sopra, AgustaWestland ha optato per la realizzazione *in house*, sotto la propria responsabilità e senza alcun onere a carico della Regione, del percorso formativo di base e trasversale, avvalendosi per le docenze sia di proprio personale interno dotato di consolidata esperienza pertinente sia di enti di consulenza esterni accreditati.

Inoltre, facendo tesoro delle grandi difficoltà riscontrate nella precedente organizzazione e pianificazione delle attività formative (come si è, infatti, detto queste erano state articolate in moduli *ad hoc* per ogni specifica figura professionale), l'azienda ha condotto un'operazione di grande semplificazione gestionale. In pratica, sono stati fatti convergere nel bacino della formazione di base e trasversale alcuni corsi già organizzati ed erogati internamente, ovviamente dopo averne accertata la conformità, nel contenuto e nei risultati conseguibili, rispetto alle competenze (di base/trasversali) stabilite dal QRSP della Regione Lombardia.

Esemplificativo in tal senso è il progetto denominato “**Cross Skill**”, nato dall'esigenza di favorire nei giovani laureati neo-assunti in AgustaWestland l'apprendimento e l'aggiornamento continuo, anche in un'ottica di *lifelong learning*, di skill professionali adeguate al contesto produttivo di inserimento. Alla base di questo vi è la consapevolezza che, per poter rispondere in modo tempestivo ed efficace ai fabbisogni

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

dei clienti e alla loro richiesta di qualità, e dunque per poter migliorare il proprio posizionamento competitivo sul mercato, sia necessario puntare sulle risorse umane di cui si dispone, valorizzandone e rafforzandone le conoscenze ed abilità coerentemente con i valori e gli obiettivi strategici dell'azienda in cui le stesse operano.

Nello specifico, il corso “Cross Skill”, organizzato come “training lab” interattivo e progettuale, caratterizzato dalla compresenza di docenze e di testimonianze di manager del Gruppo Finmeccanica, si articola in sei moduli didattici, ognuno dei quali centrato su tematiche funzionali per il successo dell'azienda, quali, a titolo esemplificativo, la gestione della multiculturalità, le logiche del *business*, il *team work*, il ruolo del *marketing* nelle aziende industriali, il concetto di “*Customer Support*”, le regole del *brainstorming*, l'implementazione e miglioramento dei processi aziendali, la comunicazione interpersonale, la negoziazione trasversale e con il capo, il *time management*, la *leadership* personale e la motivazione nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, ecc.

Tale percorso, finalizzato ad un'efficace comprensione della struttura e del funzionamento interno di AgustaWestland nonché allo sviluppo di competenze tecniche e relazionali in linea con i valori aziendali, è stato in pratica trasposto, previa verifica con la Regione Lombardia e limitatamente alle tematiche valutate dalla Regione stessa compatibili con i propri standard formativi, nel canale della formazione di base e trasversale dell'apprendistato professionalizzante.

Analogamente è avvenuto per gli altri percorsi già in essere all'interno dell'azienda.

Con un approccio alquanto innovativo, AgustaWestland ha in tal modo creato un unico **pacchetto formativo comune a tutti gli apprendisti laureati**, costituito da una serie di corsi già predisposti ed organizzati dall'azienda stessa per altre finalità ed altri destinatari, per un monte complessivo **di 164 ore circa nel triennio, di cui 53 riconducibili a moduli didattici allineati con i parametri definiti dalla Regione per la formazione di base e trasversale**, assolvendo così più che pienamente gli obblighi di legge e di contratto collettivo

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

(sarebbero, infatti, sufficienti, ai sensi della DGR 25 gennaio 2012, n. IX/2933, come si è già pocanzi evidenziato, 40 ore nel triennio della formazione in parola, trattandosi di personale in possesso di laurea). Per la specifica individuazione dei percorsi formativi inclusi nel suddetto pacchetto e, soprattutto, dei singoli moduli didattici e relativi contenuti aventi le caratteristiche previste dalla Regione per essere registrati come formazione finalizzata all'acquisizione delle competenze di base e trasversali, si propone qui di seguito una tabella riepilogativa.

| <b>FORMAZIONE DI BASE E TRASVERSALE (COMUNE)</b>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| <b>Corso e Moduli didattici</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Competenze di destinazione</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>Monte Ore</b> | <b>Modalità</b> |
| <b>Sicurezza sul lavoro</b><br><br>Modulo di introduzione sulla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro.                                                                                                                              | Operare in sicurezza e nel rispetto delle norme di igiene e salvaguardia ambientale, identificando e prevenendo situazioni di rischio per sé, per altri e per l'ambiente.                                                                                   | 4                | Aula            |
| <b>Cross Skill</b><br><br>Modulo su "Customer Support"<br><br>(Contenuti: i concetti di <i>Customer Support</i> , <i>Customer Relationship Management</i> ", l'attitudine al <i>problem solving</i> , la qualità del prodotto e del servizio, ...). | Operare secondo i criteri di qualità stabiliti dal protocollo aziendale, riconoscendo e interpretando le esigenze del cliente/utente interno/esterno alla struttura/funzione organizzativa.<br><br>Maturare la giusta sensibilità ad un approccio "customer | 16               | Aula            |

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | oriented”, come elemento fondamentale di una strategia vincente anche nel medio e lungo periodo.                                                                                                                                                                                                           |    |      |
| <b>Cross Skill</b><br><br>Modulo su “Contesto aziendale e dimensione multiculturale”<br><br>(Contenuti: il contesto aziendale, l’evoluzione nel tempo dei modelli organizzativi, le logiche del <i>business</i> , la multiculturalità in AgustaWestland e i rapporti di lavoro tra persone appartenenti a culture diverse, le tecniche efficaci per gestire situazioni di lavoro multiculturali, il <i>team work</i> , ...). | Operare nel rispetto del modello organizzativo aziendale, riconoscendo e interpretando le esigenze funzionali e produttive.<br><br>Interpretare correttamente i fenomeni organizzativi, analizzando le dinamiche di team, gli aspetti sociali dell’approccio multiculturale ed il contesto di riferimento. | 8  | Aula |
| <b>Cross Skill</b><br><br>Modulo su “Comportamenti organizzativi”<br><br>(Contenuti: la comunicazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relazionarsi in un contesto lavorativo organizzato, riconoscendo e gestendo le eventuali criticità nei rapporti professionali. Comprendere e sviluppare i                                                                                                                                                  | 24 | Aula |

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| efficace, la gestione del ruolo in azienda, la negoziazione trasversale e con il capo, il <i>time management</i> , la <i>leadership</i> personale e la motivazione nel raggiungimento dei propri obiettivi, ...). | comportamenti corretti all'interno di un contesto organizzativo complesso.                                                                    |           |             |
| <b>Presentazione azienda</b><br><br>Moduli su normativa dei rapporti di lavoro e codice etico.                                                                                                                    | Operare nel rispetto dei diritti e dei doveri in capo al lavoratore e al datore di lavoro previsti dalla normativa e dal contratto di lavoro. | 1         | Aula        |
| <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                               | <b>53</b> | <b>Aula</b> |

Passando adesso alla categoria degli apprendisti diplomati, occorre ribadire come per essi la formazione di base e trasversale non segua, allo stato attuale, la disciplina della Regione Lombardia (ove è ubicata la sede legale di AgustaWestland), in quanto in questo caso la Direzione HR ha valutato di non ricorrere alla facoltà di “accentramento formativo” di cui all’art. 7, comma 10, del D. Lgs. n. 167/2011, preferendo applicare la normativa della Regione in cui insiste lo specifico stabilimento presso il quale viene assunto il lavoratore<sup>(12)</sup>.

La formazione in parola è comunque gestita, anche per gli apprendisti in possesso di diploma inerente, dall’azienda stessa, che la eroga, a proprio carico e all’interno dei suoi locali, avvalendosi di

---

<sup>(12)</sup> Giova ancora una volta qui rammentare che AgustaWestland è presente sul territorio nazionale nelle seguenti Regioni: Lombardia, Veneto, Lazio, Campania ed infine Puglia.

organismi formativi esterni accreditati dalle singole Regioni di riferimento, nel rispetto del monte ore nonché dei contenuti e degli standard minimi definiti dalle stesse nella propria regolamentazione in materia, nei cui specifici contenuti non entriamo in questa sede.

Diversamente dalla categoria degli apprendisti laureati, non è qui previsto un pacchetto di formazione comune non essendo già presenti all'interno dell'azienda corsi destinati ai lavoratori con diploma in conformità alle competenze definite nel Quadro Regionale degli Standard Professionali.

### 3.2.2. La formazione tecnico-professionale

La formazione professionalizzante è definita dall'art. 4 del vigente CCNL come quella formazione che “si caratterizza per essere un percorso, integrato nell'attività lavorativa, personalizzato sulla base delle conoscenze di partenza dell'apprendista e delle competenze tecnico-professionali e specialistiche da conseguire”. Fissata dalla citata norma contrattuale in almeno 80 ore medie annue – per un totale, dunque, di 240 ore nel triennio – comprensive della formazione teorica iniziale relativa al rischio specifico, la stessa viene erogata per l'intero monte ore sopra indicato ancorché i contratti di apprendistato in genere attivati in AgustaWestland (v. *supra*) abbiano una durata inferiore ai 3 anni (solitamente pari a 30 mesi ovvero, in caso di pregresse esperienze professionali pertinenti, a 21 mesi), e ciò sempre in quell'ottica di miglior favore per il lavoratore che caratterizza l'azienda stessa.

Di queste 240 ore, **circa 110** <sup>(13)</sup> vengono realizzate – nel caso degli apprendisti laureati – **attraverso il pacchetto formativo comune** di cui si è già detto nel paragrafo precedente, che per l'acquisizione delle competenze tecnico-professionali si articola nei corsi e relativi

---

<sup>(13)</sup> Per la precisione sarebbero 111 ore, date dalla differenza tra le 164 ore complessive in cui si articola il pacchetto formativo in oggetto e le 53 ore ricondotte nell'alveo specifico della formazione di base e trasversale (v. paragrafo 3.2.1.).



L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

moduli didattici descritti nella tabella sotto rappresentata, realizzati sostanzialmente in modalità aula.

A seguito della decisione aziendale di ricorrere all'apprendistato quale strumento contrattuale di ingresso anche per le risorse neolaureate (v. *supra*), molti dei percorsi di formazione già in essere all'interno dell'azienda per favorire l'inserimento e lo sviluppo delle suddette risorse sono stati, invero, fatti confluire, per una maggiore semplificazione ed efficienza gestionale, nel canale formativo professionalizzante del contratto di apprendistato stesso. Ovviamente tale operazione è stata preceduta da una puntuale verifica della loro piena compatibilità con i profili di competenze declinati negli schemi esemplificativi di Federmeccanica in relazione alle diverse figure professionali di possibile destinazione per gli apprendisti in possesso di laurea.

In modo particolare, è stata accertata l'“idoneità” di tali percorsi a trasferire le cd. “competenze obiettivo” professionalizzanti, ovvero quelle conoscenze e capacità che l'apprendista deve conseguire al termine del suo percorso formativo, in modo da potere assolvere a quanto richiesto dal livello di inquadramento finale.

Tornando al monte ore della formazione specialistica, **le restanti 130 ore circa<sup>(14)</sup>** riguardano, invece, la **formazione svolta direttamente on the job** ed in affiancamento al tutor o referente aziendale designato ai fini dell'acquisizione di quelle skill attese dal ruolo “a tendere”.

---

<sup>(14)</sup> In realtà sarebbero 129 ore arrotondate a 130, vale a dire la differenza tra 240, che sono le ore di formazione professionalizzante fissate nel triennio dall'art. 4 del vigente CCNL metalmeccanici, e 111, che sono invece le ore ricomprese nel pacchetto formativo comune a tutti gli apprendisti laureati.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

| <b>FORMAZIONE TECNICO-PROFESSIONALE (COMUNE)</b><br>* a cui devono poi aggiungersi le 130 ore di formazione <i>on the job</i>                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|
| <b>Corso</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>Competenza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Monte Ore</b> | <b>Tipologia</b>             |
| <b>Presentazione azienda</b><br><br>Moduli su:<br>- “Customer Support”;<br>- Presentazione prodotti AW;<br>- Presentazione sulla struttura organizzativa della direzione di appartenenza.                     | Conoscere le caratteristiche del settore di appartenenza e dei principali processi e tecnologie di produzione e trasformazione.<br><br>Possedere una visione “sistemica” che permetta di individuare i collegamenti tra i diversi sub-settori merceologici in una logica di filiera. | 87               | Aula<br><br>Visita aziendale |
| <b>Familiarizzazione elicottero</b><br><br>Moduli su:<br>- Principi di volo (profili professionali tecnici e di staff);<br>- Sistemi e sottosistemi di elicottero (solo per i profili professionali tecnici). |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                              |
| <b>Cross Skill</b><br><br>Modulo su “Processi organizzativi”<br>(Contenuti: la pianificazione della produzione, la governance dei processi, i tipi di produzione).                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |                              |

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                            |    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|
| <b>Cross Skill</b><br><br>Modulo su “Creatività ed innovazione”<br><br>(Contenuti: la scrittura per l’industria, le regole del <i>brainstorming</i> , l’innovazione di prodotto e di processo, le tecniche di gestione della creatività di gruppo, le barriere all’innovazione, ...).                            | Conoscere le innovazioni di processo di prodotto e di contesto.                                                                                                                                                                                            | 8  | Aula |
| <b>Corso sulla sicurezza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Conoscere ed applicare la normativa antinfortunistica riferita al ruolo, le misure di sicurezza e di tutela dell’ambiente di lavoro.                                                                                                                       | 4  | Aula |
| <b>Normativa sistema qualità – cd. <i>Basic Company Manual</i></b><br><br>Moduli su:<br>- Il manuale dell’impresa di produzione;<br>- L’organizzazione aziendale;<br>- I requisiti di formazione;<br>- Procedure e forme societarie;<br>- Operazioni alloggi e strutture;<br>- Lista delle <i>capabilities</i> ; | Saper leggere ed interpretare il Manuale.<br><br>Conoscere le procedure di settore e la modulistica di riferimento per l’attività quotidiana.<br><br>Illustrare i contenuti delle procedure di settore in una lettura organizzata per processi ed indicare | 12 | Aula |

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

|                                                    |                                                          |            |              |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------|--------------|
| - Il sistema Qualità;<br>- Documenti di controllo. | la modulistica di riferimento per l'attività quotidiana. |            |              |
| <b>TOTALE</b>                                      |                                                          | <b>111</b> | <b>Varie</b> |

Il discorso è in parte diverso per gli apprendisti diplomati. In questo caso non è stato, infatti, possibile generalizzare parte della formazione professionalizzante creando un pacchetto formativo a fattor comune per tutti. Le ragioni sono sostanzialmente due: la prima è riconducibile agli stessi soggetti diplomati che, diversamente dai colleghi laureati, necessitano, soprattutto in questi settori ad alto contenuto tecnologico, di un maggior investimento formativo per divenire lavoratori professionalmente qualificati; la seconda è, invece, legata alla presenza nel comparto elicotteristico di figure professionali tecniche ad alta specializzazione, per cui soltanto in alcune ipotesi limitate è stato possibile creare dei “blocchi” formativi uniformi a livello di area di attività nei singoli stabilimenti (ad es. per i montatori meccanici, per i montatori elettrici, per i controllori di qualità, ...). Dunque, la formazione professionalizzante degli apprendisti diplomati si svolge sostanzialmente (in parte in aula e in parte *on the job*) sulla base di piani formativi individuali progettati *ad hoc*, di volta in volta, in coerenza con gli schemi esemplificativi dei profili professionali del settore metalmeccanico ed impiantistico (v. *supra*), tenendo conto di una serie di elementi quali la specifica qualifica ai fini contrattuali da conseguire, il tipo di specializzazione richiesta, le specificità dello stabilimento in cui l'apprendista è destinato ad operare nonché le caratteristiche del lavoratore medesimo.

In conclusione di questo paragrafo, merita un cenno particolare l'importanza del ruolo del tutor o referente aziendale, i cui compiti sono espressamente definiti nel paragrafo appositamente dedicato contenuto nell'art. 4 del Contratto Nazionale per la disciplina dell'apprendistato professionalizzate. In modo particolare, detta figura,

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

che deve essere in possesso di adeguata professionalità ed esperienza, gestisce l'accoglienza dell'apprendista nel contesto lavorativo e ne favorisce l'inserimento e l'integrazione in azienda, contribuendo altresì alla definizione, con il supporto della funzione "Resourcing & Training", del PFI e dunque delle specifiche competenze tecnico-specialistiche e professionali che dovranno essere raggiunte dall'apprendista stesso al termine del suo percorso formativo.

Il tutor è, inoltre, chiamato a verificare la progressione dell'apprendimento nonché ad attestare la formazione periodicamente effettuata *on the job* ed in affiancamento in un apposito registro<sup>(15)</sup>, firmato anche dal lavoratore per presa visione.

Al fine di garantire la corretta e puntuale registrazione delle attività formative, evitando di ritrovarsi alla fine del periodo di apprendistato a dover ricostruire l'intera formazione erogata nel corso dello stesso, è stato predisposto una sorta di scadenziario, come mostra l'esempio di fac-simile sotto riportato, dove il monte ore complessivo della formazione professionalizzata *on the job*/in affiancamento (pari a 130 ore) risulta proporzionalmente ripartito in più intervalli trimestrali, alla scadenza di ognuno dei quali il tutor è tenuto a consegnare, alla predetta funzione "Resourcing & Training", il succitato registro relativo all'apprendista che segue debitamente compilato.

---

(<sup>15</sup>) Come da schema reperibile nella sessione "Apprendistato" del sito [www.federmeccanica.it](http://www.federmeccanica.it) e nell'"Area Lavoro" del sito [www.assistal.it](http://www.assistal.it).

**L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ**

**ESEMPIO DI SCADENZIARIO FORMAZIONE ON THE JOB/AFFIANCAMENTO**  
(assunzione ipotizzata il 1/07/2013)

|                                 |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Apprendistato<br>30 mesi        | 15 ore     | 15 ore     | 15 ore     | 15 ore     | 15 ore     | 15 ore     | 10 ore     | 10 ore     | 10 ore     | 10 ore     |
| Apprendistato<br>21 mesi        | 20 ore     | 20 ore     | 20 ore     | 20 ore     | 20 ore     | 15 ore     | 15 ore     |            |            |            |
| Registri da<br>consegnare entro | 15/10/2013 | 15/01/2014 | 15/04/2014 | 15/07/2014 | 15/10/2014 | 15/01/2015 | 15/04/2015 | 15/07/2014 | 15/10/2015 | 15/01/2016 |
| Mesi                            | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         |

Qui di seguito si riporta l'estratto di un registro formativo su cui è stata annotata la formazione effettuata dall'apprendista interessato nell'ambito del corso comune "Presentazione azienda" (v. tabella sopra "Formazione tecnico-professionale") e dei connessi moduli didattici.

FORMAZIONE Specialistica: Nome\_Cognome (Sede)

| FORMAZIONE EFFETTUATA DURANTE IL CONTRATTO DI APPRENDISTATO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                         |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| COMPETENZE GENERALI – SPECIFICHE (CON RIFERIMENTO AL PFI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | DURATA IN ORE / PERIODO | MODALITÀ ADOTTATA                                                                                                                                                                                                                               | FIRMA TUTOR E APPRENDISTA                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Conoscere le caratteristiche del settore elicotteristico, il posizionamento del prodotto, i processi e le tecnologie di produzione.</li> <li>□ Possedere una visione "sistemica" che permetta di individuare i collegamenti tra i diversi settori dell'organizzazione: la progettazione, la pianificazione e la produzione del prodotto AW.</li> </ul> | Ore 3<br>Data :         | <input checked="" type="checkbox"/> Aula<br><input type="checkbox"/> On the job<br><input type="checkbox"/> Affiancamento<br><input type="checkbox"/> e-learning<br><input type="checkbox"/> Esterna<br><input type="checkbox"/> .....          | FIRMA TUTOR _____<br>FIRMA APPRENDISTA _____ |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Conoscere le caratteristiche del settore elicotteristico, il posizionamento del prodotto, i processi e le tecnologie di produzione.</li> <li>□ Possedere una visione "sistemica" che permetta di individuare i collegamenti tra i diversi settori dell'organizzazione: la progettazione, la pianificazione e la produzione del prodotto AW.</li> </ul> | Ore 4<br>Data :         | <input type="checkbox"/> Aula<br><input type="checkbox"/> On the job<br><input type="checkbox"/> Affiancamento<br><input type="checkbox"/> e-learning<br><input type="checkbox"/> Esterna<br><input checked="" type="checkbox"/> Visita Azienda | FIRMA TUTOR _____<br>FIRMA APPRENDISTA _____ |

**L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ**

FORMAZIONE Specialistica: Nome\_Cognome (Sede)

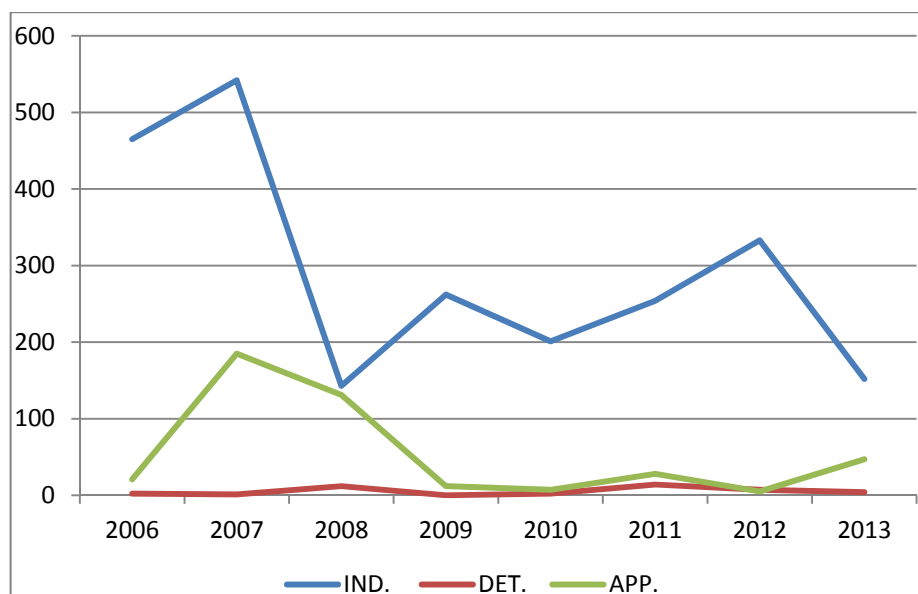
| COMPETENZE GENERALI – SPECIFICHE (CON RIPERIMENTO AL PFI)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DURATA IN ORE / PERIODO | MODALITA' ADOTTATA                                                                                                                                                                                                                              | FIRMA TUTOR E APPRENDISTA                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Conoscere le caratteristiche del settore elicotteristico, il posizionamento del prodotto, i processi e le tecnologie di produzione.</li> <li>❑ Possedere una visione "sistemica" che permetta di individuare i collegamenti tra i diversi settori dell'organizzazione: la progettazione, la pianificazione e la produzione del prodotto AW</li> </ul> | Ore 4<br>Data :         | <input checked="" type="checkbox"/> Aula<br><input type="checkbox"/> On the job<br><input type="checkbox"/> Affiancamento<br><input type="checkbox"/> e-learning<br><input type="checkbox"/> Esterna<br><input type="checkbox"/> .....          | FIRMA TUTOR _____<br>FIRMA APPRENDISTA _____ |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Conoscere le caratteristiche del settore elicotteristico, il posizionamento del prodotto, i processi e le tecnologie di produzione.</li> <li>❑ Possedere una visione "sistemica" che permetta di individuare i collegamenti tra i diversi settori dell'organizzazione: la progettazione, la pianificazione e la produzione del prodotto AW</li> </ul> | Ore 4<br>Data :         | <input type="checkbox"/> Aula<br><input type="checkbox"/> On the job<br><input type="checkbox"/> Affiancamento<br><input type="checkbox"/> e-learning<br><input type="checkbox"/> Esterna<br><input checked="" type="checkbox"/> Visita Azienda | FIRMA TUTOR _____<br>FIRMA APPRENDISTA _____ |

#### **4. Analisi statistiche della diffusione dell'apprendistato di II livello in AgustaWestland**

A conclusione del presente capitolo, si ritiene opportuno completare il quadro di analisi giuridico-gestionale fin qui tracciato con una serie di informazioni di tipo quantitativo-statistico che, attraverso la loro riproduzione visiva nei grafici di seguito illustrati, consentono di ricostruire le principali caratteristiche che hanno connotato la diffusione dell'apprendistato professionalizzante in AgustaWestland a partire dal 2006, anno cui risalgono i primi ingressi in azienda con questa tipologia contrattuale.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

**Grafico 1 – Andamento delle assunzioni in apprendistato, a tempo indeterminato (non in apprendistato) e a tempo determinato negli anni 2006 - (1° semestre) 2013**



Fonte: elaborazione propria su dati AW

Il grafico 1 offre una rappresentazione dell'andamento delle assunzioni effettuate in AgustaWestland con contratto di apprendistato professionalizzante, con ordinario contratto di lavoro a tempo indeterminato non in apprendistato, nonché con contratto a termine. L'arco temporale considerato va dal 2006, che come già si accennava pocanzi rappresenta l'anno di avvio all'utilizzo da parte dell'azienda dell'istituto in esame, al primo semestre del 2013.

Tuttavia, per essere compresa pienamente, la diffusione dell'apprendistato di II livello deve essere letta in un contesto più ampio, che prenda a riferimento il trend degli inserimenti complessivi del personale appartenente alla classe di età compresa tra 18 e 29 anni

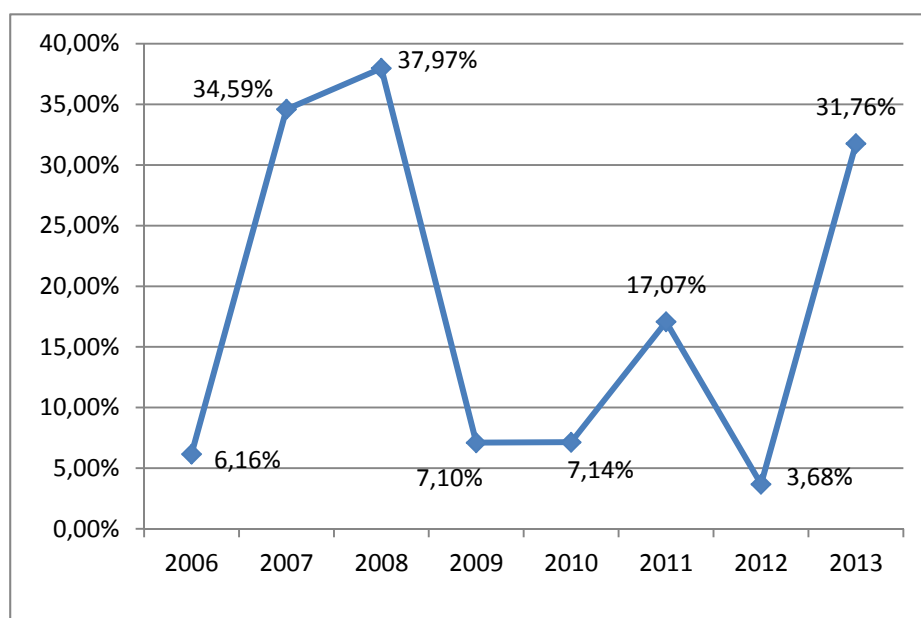


L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

(classe di età per cui è ammesso dalla legge il ricorso all'apprendistato).

A tal fine è stata calcolata l'incidenza degli ingressi con contratto di apprendistato professionalizzante sul totale delle assunzioni dirette avviate in relazione al medesimo segmento di popolazione giovanile, incidenza evidenziata nel grafico 2 qui di seguito riportato.

**Grafico 2 – Incidenza percentuale degli inserimenti in apprendistato sul totale delle assunzioni nella fascia di età 18-29 anni – 2006 - (1° semestre) 2013**



Fonte: elaborazione propria su dati AW

Segnatamente, dalla rappresentazione grafica in oggetto si evincono due peculiarità.

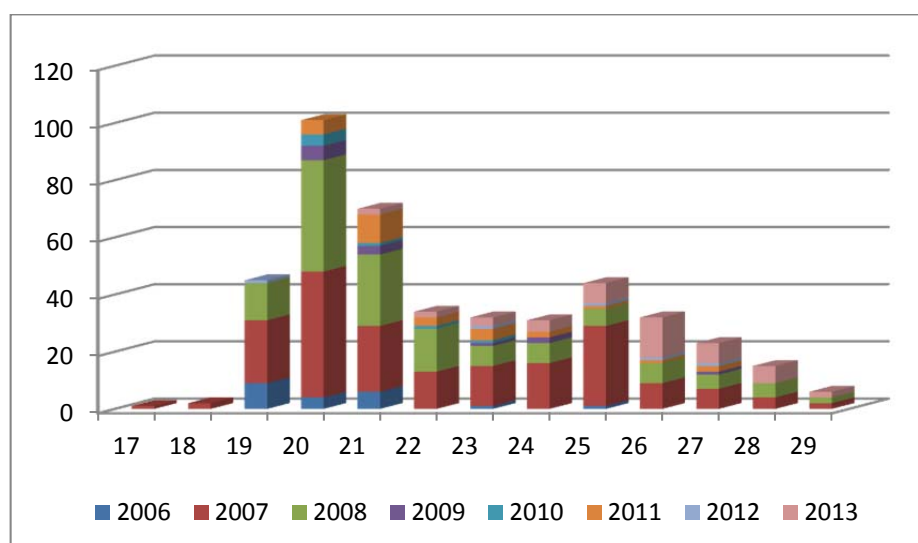
Anzitutto è evidente come l'utilizzo dell'apprendistato di secondo livello in AgustaWestland abbia avuto il suo picco durante il biennio 2007-2008, cioè una volta terminata con esiti positivi la fase di rodaggio iniziale dello stesso.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

A partire dal 2009 si registra, invece, una sensibile contrazione, con due battute d'arresto in corrispondenza rispettivamente degli anni 2009/2010 e 2012; tuttavia, mentre il primo “stallo” riflette semplicemente una temporanea diminuzione del fabbisogno di organico di quel periodo, il secondo, molto più evidente, rappresenta un momento di “stand-by” operativo indotto dall'allora rivisitazione delle politiche aziendali di inserimento dei giovani.

Il 2013 apre con una variazione significativamente positiva, dovuta soprattutto alle semplificazioni nel frattempo intervenute nell'applicazione dello strumento sia sul piano normativo sia su quello gestionale, e dunque alla conseguente decisione aziendale di estenderne l'impiego anche ai giovani in possesso di laurea inerente alla qualifica ai fini contrattuali da conseguire.

**Grafico 3 – Composizione per classi di età degli apprendisti assunti negli anni 2006 - (1° semestre) 2013**



Fonte: elaborazione propria su dati AW

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

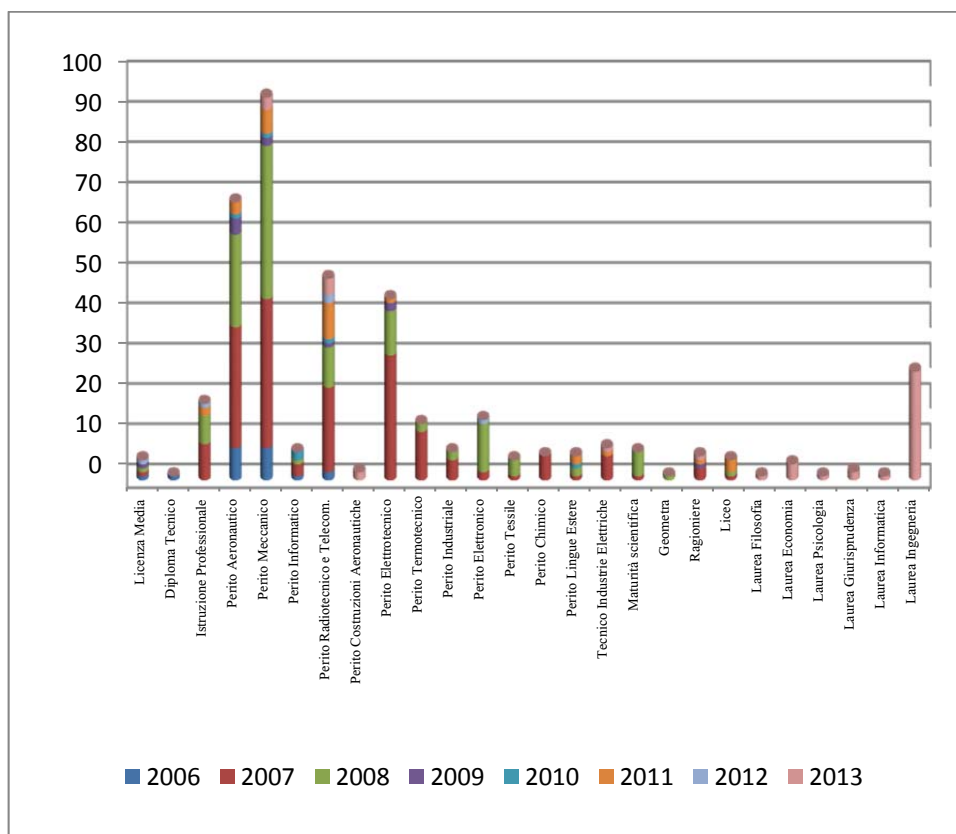
Per quanto riguarda la variabile relativa all'età degli apprendisti professionalizzanti assunti in AgustaWestland, i dati statistici a disposizione consentono di tracciare una fotografia che rileva caratteristiche diverse tra le varie classi di età rappresentate nel grafico sopra rappresentato.

Nell'arco temporale dal 2006 al primo semestre del 2013 la maggior diffusione delle assunzioni in apprendistato di secondo livello si concentra nella fascia di età compresa tra 19 e 21 anni, con un picco molto accentuato in corrispondenza dei 20 anni.

Il segmento di popolazione giovanile tra i 22 e i 27 anni presenta al suo interno aggregati di apprendisti per età più o meno equivalenti tra loro in termini di numerosità (fatta eccezione per il gruppo dei venticinquenni che appare maggiormente consistente rispetto agli altri), mentre la classe 28-29 anni costituisce una quota di ingressi solo residuale. Del tutto irrilevante risulta, infine, la fascia 17-18 anni.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

**Grafico 4 – Composizione per titolo di studio degli apprendisti assunti negli anni 2006 - (1° semestre) 2013**



Fonte: elaborazione propria su dati AW

Il grafico 4 mostra la composizione per titolo di studio degli apprendisti assunti da AgustaWestland negli anni dal 2006 al primo semestre del 2013.

Il gruppo di lavoratori con diploma di “Perito Meccanico” o “Perito Aeronautico” resta quello più numeroso, seguito dal gruppo dei “Periti Radiotecnici e delle Telecomunicazioni” e dei “Periti Elettrotecnici”.

L'APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE:  
STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E  
PONTE PER UN INGRESSO IN AZIENDA DI QUALITÀ

Gli altri titoli di studio rilevati registrano, al contrario, una diffusione nettamente inferiore; irrisoria è la quota dei lavoratori in possesso della sola licenza media.

Con riferimento ai titoli accademici, si evidenzia come gli stessi siano presenti nella rappresentazione grafica in commento unicamente in relazione al 2013, atteso che soltanto dal predetto anno l'azienda ricorre all'apprendistato professionalizzato anche per il personale neolaureato (v. *supra*). Quanto alle specifiche tipologie, dall'indagine si ricava che la laurea più richiesta è indubbiamente, a conferma di una realtà produttiva fortemente incentrata su un settore ad alto contenuto tecnologico ed innovativo, quella in Ingegneria, seguita dalle lauree riconducibili all'area economico-giuridica.

## CONCLUSIONI

L'attuale situazione economica e sociale dell'Italia, caratterizzata da retribuzioni reali e tassi di occupazione tra i più bassi d'Europa, è il riflesso di un "decennio perduto" in termini di crescita della produttività del lavoro.

I dati dell'Istat mostrano, infatti, come negli ultimi dieci anni la dinamica del Pil italiano sia stata la più lenta tra tutte quelle dei Paesi dell'OCSE, restituendoci l'immagine di una nazione affaticata da una lunga fase di recessione economica legata anche alla scarsa capacità di sviluppo competitivo del proprio apparato industriale.

La produttività del lavoro è certamente frenata da fattori strutturali del nostro Paese, tra cui i forti vincoli legislativi che gravano sulle imprese, l'elevata pressione fiscale, le barriere istituzionali all'aggiustamento del mercato del lavoro, una formazione scolastica e universitaria non rispondente adeguatamente alle tangibili esigenze del tessuto imprenditoriale, l'inefficienza dei servizi professionali e pubblici, la carenza delle infrastrutture e gli elevati costi dell'energia, la scarsità degli investimenti in ricerca ed innovazione, ecc.

Questa tesi di ricerca ha tuttavia inteso dimostrare<sup>(1)</sup>, mediante l'analisi dettagliata del nuovo Accordo integrativo di AgustaWestland, come le imprese, in particolare quelle che vantano un solido ed efficace modello di relazioni sindacali improntato al dialogo e alla partecipazione, abbiano comunque a disposizione una serie di leve decisive per migliorare la propria produttività e competitività, sfruttando al meglio, in un'ottica socialmente responsabile e sostenibile, gli spazi di regolamentazione lasciati dal legislatore all'autonomia collettiva decentrata.

---

(<sup>1</sup>) Senza ovviamente pretendere di esaurire l'argomento in tutte le sue forme.

Quest'ultima è, infatti, potenzialmente in grado di offrire tutti quegli strumenti necessari a rendere le organizzazioni di impresa maggiormente adattabili e reattive rispetto alle mutevoli esigenze determinate dalla rapida e costante evoluzione degli scenari competitivi su scala globale.

Ripercorrendo la struttura della presente trattazione, una prima leva su cui poter agire è indubbiamente rappresentata dalla **flessibilità oraria**, attraverso la negoziazione, a livello aziendale, di modelli di orario di lavoro, anche articolati su più turni in regime ordinario e/o multiperiodale, che consentano un impiego ottimale delle risorse al fine di reagire in modo tempestivo ed efficiente alla continua variabilità della domanda di mercato e quindi ai diversi fabbisogni tecnico/produttivi di volta in volta determinatisi. Non si dimentichi, a tal proposito, che il rispetto dei termini di consegna del prodotto finale e la capacità di riduzione dei tempi di flusso costituiscono oggi condizioni essenziali per vincere le moderne sfide industriali.

Nondimeno, in un contesto come quello attuale dove la qualità e il valore del lavoro dipendono sempre più dalle competenze del singolo lavoratore e dove, per contro, la rigidità del sistema di classificazione del personale di categoria talvolta non consente, soprattutto in quei settori che richiedono figure ad alta specializzazione e qualificazione, di valorizzare eventuali *skills* distintive a parità di livello inquadramentale, se non tramite il passaggio alla categoria superiore, il miglioramento competitivo passa anche attraverso l'introduzione di forme di retribuzione orizzontale, cioè diversificate all'interno della medesima categoria di inquadramento in ragione delle differenti professionalità e performance individuali, in un'ottica di "*broadbanding*".

Nello specifico, come si è più volte evidenziato nel corpo del presente lavoro, l'affermarsi dei moderni paradigmi produttivi basati sull'impiego di tecnologie specializzate e sul *Know-how* professionale dei singoli individui richiede lo sviluppo di nuove e sofisticate competenze, oltre che una maggiore flessibilizzazione della prestazione lavorativa, ed in modo particolare mansioni polivalenti e polifunzionali

relative a diverse posizioni organizzative e dunque competenze più trasversali.

Diviene, pertanto, strategico il ruolo della contrattazione decentrata quale leva di **flessibilità organizzativa** e canale di introduzione di **sistemi aziendali di classificazione** che, prevedendo fasce professionali intermedie e trattamenti economici diversificati all'interno del medesimo inquadramento contrattuale, siano in grado di apprezzare elementi distintivi della professionalità nonché di valorizzare la fungibilità funzionale delle mansioni e l'abbinamento su macchine/impianti diversi.

Ciò consentirebbe, infatti, di superare l'impostazione statistica e poco meritocratica delle strutture classificatorie di settore, di fatto ingessate in "categorie professionali" all'interno di ognuna delle quali un lavoratore pare valere l'altro, e soprattutto la ormai invalsa e discutibile prassi aziendale di attribuire il livello inquadramentale superiore non tanto a seguito di un effettivo cambiamento di declaratoria, quanto piuttosto per pure finalità premianti.

È evidente come tale prassi sia contraria ad ogni logica di produttività in quanto finirebbe per snaturare il rapporto mansione/inquadramento innescando un innalzamento costante del parametro medio della classificazione di settore e dunque del costo del lavoro. Inoltre, essa comporterebbe un forte rischio di illudere le persone con promesse di sbocchi di carriera verticale che non sono realmente sostenibili dalla struttura organizzativa, con conseguente "plafonamento" degli strumenti gestionali a disposizione del management aziendale per lo sviluppo delle proprie risorse umane.

Un abuso del passaggio di categoria a mero titolo di premio porterebbe, infatti, prima o poi, ad avere lavoratori con un'età relativamente giovane all'apice della loro carriera in relazione alla mansione loro assegnata (si pensi, ad esempio, ad un operaio arrivato ad essere classificato in 5a categoria Super) e dunque privi di ulteriori step di progressione, con evidenti effetti di demotivazione degli stessi.



Non può poi non evidenziarsi come, oggi più di ieri, le declaratorie contrattuali dettate dai CCNL, riferendosi in modo generico ad un intero comparto merceologico, appaiano troppo generali e assai lontane dai profili professionali effettivamente operanti all'interno delle aziende, soprattutto in quei settori *high tech*, dove l'evoluzione tecnologica ha profondamente innovato il contenuto cognitivo del lavoro e portato con sé la comparsa di nuove figure.

La negoziazione di secondo livello permetterebbe di adottare un sistema di inquadramento *ad hoc* in relazione alle specificità della realtà produttiva cui si riferisce nonché alle concrete conoscenze tecnico-operative ed abilità richieste dalla stessa.

Un'ulteriore strada percorribile per stimolare l'incremento dell'efficienza produttiva è quella, nell'ambito della cd. **flessibilità retributiva**, di dotare le aziende di **moderni sistemi di "Premio di Risultato" (PdR)** collettivi, vale a dire meccanismi retributivi incentivanti correlati all'andamento economico-produttivo delle stesse aziende in termini di reali incrementi di produttività, redditività, qualità, innovazione ed altri elementi rilevanti ai fini della competitività aziendale.

Detti meccanismi, oltre ad innescare un circolo virtuoso tra crescita della produttività e crescita delle retribuzioni, assolvono altresì ad una importante **funzione pedagogica**: rendere i lavoratori consapevoli di essere parte attiva e integrante dell'organizzazione di impresa, e dunque consci della loro personale responsabilità nel contribuire in maniera determinante ai risultati aziendali.

I sistemi di valorizzazione della professionalità e di Premio di Risultato si inseriscono invero nella condivisione di un principio importante, quello di uguaglianza sostanziale di cui all'art. 3, secondo comma, della Costituzione, che impone di trattare in modo uguale situazioni uguali e in maniera diseguale situazioni diseguali, nella consapevolezza che l'eccessiva equiparazione retributiva prescindente dalle performance individuali e collettive crei un contesto solo apparentemente più equo.

L'efficacia di un PdR dipenderà dalla sua capacità di motivare adeguatamente comportamenti organizzativi atti a realizzare elevate performance aziendali. Per questo motivo è indispensabile tradurre in indicatori di misurazione quelli che sono ritenuti dalla stessa azienda gli obiettivi più strategici per il proprio successo e vantaggio competitivo, quali possono essere, a titolo esemplificativo, l'incremento della qualità dei prodotti finiti e delle forniture ovvero dei servizi erogati, l'innalzamento del livello di *customer satisfaction* nonché dell'efficacia ed efficienza dei processi produttivi ed organizzativi, la corretta gestione del capitale circolante per liberare risorse finanziarie da destinare a nuovi investimenti nella ricerca scientifica e tecnologica, la puntualità delle consegne e la riduzione del *time to market*, ecc.

Non pare, invece, condivisibile la tesi che intende favorire la retribuzione di risultato affidando, in via di *extrema ratio*, alla contrattazione collettiva di categoria il compito di individuare gli indicatori economici di base e i criteri di quantificazione dei relativi aumenti da applicarsi in caso di perdurante assenza di accordi aziendali e/o territoriali sul punto.

Come, infatti, ha inteso mettere in luce il presente lavoro di ricerca analizzando nel dettaglio l'architettura del sistema di PdR adottato da AgustaWestland, i parametri di apprezzamento normalmente utilizzati ai suddetti fini rispecchiano le caratteristiche peculiari, gli interessi e le specifiche esigenze tecnico/produttive della singola realtà industriale e/o della singola unità/area aziendale in cui essi sono destinati ad agire. La scelta degli indici cui correlare la retribuzione variabile non può infatti prescindere da una valutazione circostanziale che tenga conto dei suddetti elementi, che per ovvie ragioni cambieranno da un contesto organizzativo all'altro.

Pertanto, una costruzione del premio a livello di categoria, proprio per la sua inevitabile attitudine generalista, rischierebbe di risultare poco efficace e generare così una sorta di "frustrazione" nel personale coinvolto, ottenendo l'effetto opposto a quello auspicato dall'incentivo. La retribuzione premiante non potrà dunque che essere

legata ad ambiti dove i risultati economici si prestano ad essere misurati con certezza secondo parametri plausibili e riferimenti oggettivamente accertabili.

In controtendenza rispetto allo scenario generale, che registra in Italia un progressivo calo della negoziazione di secondo livello su questa variabile ed un modesto apporto dei “bonus” contrattati rispetto alla dinamica salariale, alcune aziende, soprattutto quelle maggiormente strutturate e più esposte ai mercati internazionali, non solo riescono ancora a “premiare”, ma negli ultimi anni hanno anche costantemente aumentato l’entità del premio complessivamente erogabile ai propri dipendenti, arrivando ad attestarsi su importi superiori ai 5.000 euro annui procapite, come ad esempio nel caso della Tenaris Dalmine, della Alenia Aermacchi e della stessa AgustaWestland, sfiorando anche i 7.000 euro circa della Ferrari, cifre queste legate alla redditività aziendale, alla performance delle singole aree produttive e ai risultati individuali.

La prima impressione che si ricava da questi numeri è quella di una contrattazione aziendale che pur non essendo così diffusa nel territorio e più precisamente tra le piccole e medie imprese, laddove viene fatta riesca comunque a far crescere le retribuzioni eccedenti i minimi nazionali settoriali in funzione dell’andamento aziendale.

Ed è proprio in relazione a quest’ultimo punto che può aprirsi un’importante riflessione in merito alla concreta sostenibilità finanziaria e gestionale nonché efficacia dei sistemi premianti.

I valori economici sopra riportati a titolo esemplificativo, assumendo che gli stessi si riferiscano convenzionalmente alla 5a categoria contrattuale, presenterebbero un’incidenza oscillante, all’incirca, tra il 23% ed il 32% rispetto ai corrispondenti ed attuali minimi retributivi del settore metalmeccanico<sup>(2)</sup>, cui appartengono le relative aziende succitate.

Orbene, ipotizzando per i prossimi anni un trend di crescita costante dell’entità del premio, è giocoforza domandarsi quale sarà il

---

<sup>(2)</sup> Vigenti dal 1° gennaio al 31 dicembre 2014.

livello massimo percentuale, accettabile e sostenibile, fino al quale la negoziazione di produttività potrà spingersi nei vari rinnovi contrattuali, e cioè il limite fisiologico di efficienza paretiana delle risorse oltre il quale un ulteriore incremento del valore del premio produrrebbe soltanto un effetto negativo in quanto comporterebbe una lievitazione del costo del lavoro non compensata da un'uguale crescita della produttività, con inevitabili spinte inflazionistiche.

Considerato che l'incremento di PdR concordato di volta in volta in sede di rinnovo dei relativi contratti integrativi è tendenzialmente molto più alto rispetto all'incremento dei minimi tabellari di categoria scaturente dalla loro periodica rivalutazione, si potrebbe per assurdo giungere, in un arco temporale sufficientemente ampio, ad un premio superiore al trattamento base, ma una tale situazione sarebbe, forse, poco ragionevole ed efficace rispetto alla stessa *ratio* dell'istituto in parola.

Per evitare ciò, una soluzione potrebbe allora magari essere quella di ancorare l'entità assoluta del premio, in termini percentuali, alle retribuzioni minime previste dal CCNL applicabile, di modo che all'aumentare di queste ultime aumenti automaticamente ed in misura direttamente proporzionale anche il premio stesso.

Lasciando per il momento aperta ogni altra valutazione in ordine alla sostenibilità del sistema di PdR, non va infine dimenticato il prezioso contributo che le Parti Sociali possono apportare alla promozione dell'occupazione giovanile, attraverso la giusta **valorizzazione in sede aziendale del ricorso al contratto di apprendistato**. Questo, infatti, proprio in virtù della sua componente formativa, si dimostra essere uno strumento in grado di generare innovazione e competitività, migliorando nel contempo l'occupabilità dei giovani, assunto che le principali barriere di ingresso nel mercato del lavoro risiedono proprio nella carenza di esperienza e di profili professionali adeguati ai fabbisogni produttivi, carenza che, come si è già detto *in incipit*, rappresenta anche una delle maggiori cause strutturali della scarsa crescita di produttività.

I ragionamenti fin qui condotti convergono verso una unica conclusione comune: l'improrogabile necessità di recuperare quella competitività perduta richiede alle Parti Sociali un grande sforzo di partecipazione e solidarietà che si traduca in un **modello di relazioni industriali "a misura di impresa"** – per riprendere un'espressione del noto giuslavorista Marco Biagi – cioè maggiormente consapevole delle esigenze della produzione e capace di fornire all'azienda tutti i mezzi necessari per rispondere alle stesse in modo rapido ed efficiente, agendo da vero e proprio "partner del *business*".

Parallelamente occorre muoversi verso una drastica riduzione dei molteplici CCNL di settore (giova qui rammentare che in Italia se ne contano circa 300), *rectius* verso una **contrattazione collettiva nazionale minima**, che si limiti a delineare uno zoccolo duro ed inderogabile di diritti essenziali applicabili a tutti i lavoratori di un determinato comparto nonché a definire alcuni principi guida, delegando le specifiche discipline di dettaglio al livello negoziale decentrato.

Una maggiore delega ai contratti di secondo livello e/o contratti di prossimità, chiaramente all'interno di un quadro di regole minime, ma certe, definito dalle norme di legge e dagli stessi contratti di categoria, consentirebbe infatti alle aziende di "ritagliarsi ad hoc" gli strumenti di cui necessitano per affrontare e vincere le nuove sfide industriali imposte dal continuo processo di globalizzazione dei mercati.

Dunque, alla luce di tutte le considerazioni sopra rese, si scopre che nell'Italia del Pil che cade, della lenta crescita della produttività, della bassa produzione e scarsa innovazione, della disoccupazione giovanile che tocca quasi il 42%, nonostante tutto, lo spazio per remunerare il lavoro oltre gli standard ordinari e recuperare la competitività perduta negli ultimi anni, c'è ancora.

È però necessario che imprenditori, manager, sindacati agiscano sulle leve qui descritte, nell'ambito di propria competenza, in modo coordinato e secondo logiche relazionali fortemente collaborative e partecipative, informate ai principi della **credibilità**, della **fiducia**

**reciproca** e della **corresponsabilità nella gestione di impresa**, nonché al concetto di ***Corporate Social Responsibility***.

## **LITERATURE REVIEW**

### **LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE COME LEVA DI PRODUTTIVITÀ E COMPETITIVITÀ**

## INDICE

*Premessa, Alla ricerca della produttività perduta nel sistema delle relazioni industriali aziendali*

### Capitolo I

#### L'EVOLUZIONE DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL PANORAMA ITALIANO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1. Il pendolo tra centralizzazione e decentramento contrattuale: considerazioni introduttive
2. Il contratto collettivo aziendale nel Protocollo Giugni del luglio 1993
3. Dal Protocollo Welfare del 2007, passando per l'Accordo quadro del 2009, fino all'art. 8 del D.L. n. 138/2011
4. La contrattazione collettiva aziendale nell'Accordo del 28 giugno 2011: luci e ombre
5. Nuove Linee programmatiche per la crescita della produttività tramite la leva delle Relazioni Industriali Aziendali

### Capitolo II

#### IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE COME STRUMENTO DI FLESSIBILITÀ RETRIBUTIVA

1. I sistemi di retribuzione variabile incentivante: considerazioni introduttive
2. Possibili classificazioni degli schemi retributivi premianti



3. Gli schemi premianti *input-oriented*: il modello del *management* per competenze
4. Partecipazione economico-finanziaria *versus* partecipazione gestionale - organizzativa negli schemi retributivi premianti

### Capitolo III

#### IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE COME STRUMENTO DI HRM E LEVA DI GOVERNANCE DEI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI

1. Il contratto aziendale come leva di innovazione organizzativa e gestionale: considerazioni introduttive
2. “Cantieri di innovazione organizzativa” nelle mani della contrattazione collettiva aziendale
3. Logiche cooperative o conflittuali nei modelli di relazioni industriali aziendali?

## PREMESSA

**ALLA RICERCA DELLA PRODUTTIVITÀ PERDUTA  
NEL SISTEMA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI**

È ormai da tempo che, anche in Italia, si discute sulla opportunità di utilizzare le relazioni contrattuali per favorire l'incremento dell'efficienza produttiva delle imprese e, di conseguenza, il recupero della competitività perduta dal nostro Paese. Tale dibattito assume oggi particolare rilevanza in quanto si inserisce in un contesto di eccezionale recessione economica, caratterizzato da un forte rallentamento della produttività del lavoro (intendendo con quest'ultima il valore aggiunto per ora lavorata).

Prima di entrare nel merito della tematica oggetto del presente lavoro, si consiglia la consultazione del *Report Istat sulle misure di produttività*, pubblicato il 21 novembre 2012, in [www.istat.it](http://www.istat.it), il quale mostra una brusca caduta della spinta produttiva per l'anno 2009 (-3,9%), una ripresa nel 2010 (+3,7%) ed una nuova frenata nel 2011, registrandosi in quest'ultimo anno un incremento della produttività (+0,3%) sensibilmente al di sotto della crescita media annua rilevata nel periodo 1992-2011 (+0,9%). Per una lettura comparata dei dati con gli altri Paesi OCSE si rimanda, invece, a: OECD, *System of Unit Labour Cost and Related Indicators*, e al relativo commento di F. FAZIO, *Costo del lavoro e produttività: cosa ci dice il confronto con gli altri paesi OCSE*, in *Boll. ADAPT* n. 33/2012.

L'improrogabile esigenza di rimediare alla scarsa crescita competitiva del sistema industriale italiano, i cui riflessi sociali si manifestano in termini di reddito pro-capite, tasso di occupazione e salari più bassi rispetto agli altri Paesi nostri competitor, ha spinto gli studiosi di relazioni industriali a ricercare possibili soluzioni nella contrattazione collettiva, ed in particolare in quella aziendale, che ha assunto negli anni una propria ed autonoma fisionomia quale strumento

fondamentale di gestione negoziata delle attività ed esigenze dell'impresa.

A fonte delle pressioni competitive, la preoccupazione precipua degli imprenditori è adesso quella di utilizzare la contrattazione collettiva, non tanto per controllare centralmente le spinte salariali, quanto piuttosto per ridurre l'incidenza degli istituti, non solo retributivi, ma anche e soprattutto organizzativi e normativi, che ostacolano la flessibilità e le innovazioni produttive necessarie per far fronte alle mutevoli richieste del mercato.

Il tentativo di questa rassegna bibliografica consiste proprio nel voler mettere insieme le voci di diversi autori, supportate da alcune esperienze negoziali e testimonianze di gestori "HR", in un dialogo che mostri l'importanza strategica della contrattazione collettiva decentrata quale prezioso strumento di *Human Resource Management* (HRM) e di *governance* dei cambiamenti organizzativi imposti dall'evoluzione continua dei mercati e dalla rapida innovazione tecnologica, nella consapevolezza che i risultati negoziali raggiunti a livello di singola impresa possono contribuire alla modernizzazione dell'intero sistema nazionale delle relazioni industriali. In questa prospettiva, l'obiettivo che si intende qui perseguire è quello di dimostrare, con l'aiuto di molti autorevoli esponenti della dottrina accademica, da un lato, e del complesso e variegato mondo HR, dall'altro, come un ulteriore e capillare rafforzamento del secondo livello contrattuale, specie aziendale, rappresentando questo la sede più appropriata per meglio rispondere ai mutevoli fabbisogni dei singoli contesti produttivi e dunque un vero e proprio fattore di *business*, possa notevolmente contribuire al rilancio della produttività del lavoro e, su questa via, al recupero della competitività perduta dal nostro Paese.

Sulla scorta delle considerazioni sopra esposte, la struttura del presente lavoro si articola in tre capitoli: il primo ripercorrerà le principali linee evolutive della contrattazione collettiva aziendale nel panorama italiano delle relazioni industriali; il secondo svilupperà, invece, una ampia e profonda analisi dei sistemi retributivi premianti negoziati in sede aziendale nell'ottica di garantire quella flessibilità

retributiva sempre più richiesta dalle imprese moderne per far fronte sia alla crescente instabilità dei mercati sia all'alta concorrenzialità degli stessi dovuta all'accelerazione dei processi di internazionalizzazione.

In questa parte della rassegna, si prenderà, inoltre, in esame la politica del “management per competenze”, evidenziando gli effetti positivi che ne possono derivare da una sua correlazione alle forme di retribuzione variabile, mediante la previsione all'interno delle costruzioni ingegneristiche dei premi di produttività di indicatori *input-oriented*, *rectius* di efficienza ed efficacia che pongono l'accento sui caratteri personali della prestazione (saperi, abilità ed attitudini delle risorse umane).

Il terzo ed ultimo capitolo si soffermerà ad esaminare la funzione trainante della contrattazione aziendale nel processo di miglioramento continuo della politica di *management* delle Risorse Umane, processo basato sull'introduzione e sperimentazione a livello di organizzazione del lavoro di soluzioni innovative e funzionali alle nuove esigenze produttive. In particolare, l'analisi viene condotta in relazione a quei terreni più importanti su cui le relazioni industriali aziendali sono oggi chiamate ad affrontare le sfide di un mondo che cambia rapidamente: si parlerà, così, di inquadramento professionale, di *flexitime*, di telelavoro e politiche di *work-life balance*, nonché di welfare aziendale integrato.

Il lavoro si concluderà con un paragrafo volto a dimostrare come un modello di relazioni industriali aziendali di tipo *social-oriented*, cioè connotato da logiche relazionali di tipo collaborativo e partecipativo tra il datore di lavoro/management ed i rappresentanti dei lavoratori, costituisca a sua volta una componente essenziale della competitività delle imprese, in quanto consente di affrontare la sfida dei continui cambiamenti organizzativi ispirandosi ai valori del consenso tra le parti, della credibilità tra i soggetti negozianti e della sostenibilità aziendale, con evidenti riflessi positivi in termini di *Corporate Social Responsibility*.

## CAPITOLO I

### **L'EVOLUZIONE DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL PANORAMA ITALIANO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI**

#### **1. Il pendolo tra centralizzazione e decentramento contrattuale: considerazioni introduttive**

Qualsiasi lavoro che intende approcciarsi alla materia in esame non può prescindere da un'introduzione generale allo studio delle relazioni industriali, per il quale indiscusso capofila è G. GIUGNI, *Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva*, Giuffrè, Milano, 1960; G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Bari, Cacucci, 2010. Altrettanto prezioso in questa direzione è il contributo di P. MERLI BRANDINI, *Per una storia delle relazioni industriali e di lavoro in Italia: dal totalitarismo alla democrazia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, 2. Si vedano anche G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2010, I, 693 ss.; ed ancora I. SENATORI (a cura di), *Teorie e prassi delle relazioni industriali. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, collana ADAPT, 2008, una ricca ed aggiornata antologia di saggi, che contiene altresì in allegato una utile raccolta di documentazione, tra cui modelli contrattuali, accordi collettivi e di concertazione, giurisprudenza in tema.

Per un lavoro di ricerca che si appresti a studiare il contratto collettivo aziendale è utile riferirsi, in prima battuta, a: M. BIAGI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, continuato da M. TIRABOSCHI, V edizione, Giuffrè, Milano, 2012, 26 ss.

Nella cornice delineata dalle letture sopra indicate, l'evoluzione storica della contrattazione collettiva ha seguito un andamento

discontinuo ed irregolare, che ha visto il susseguirsi di fasi diverse caratterizzate da un differente grado di centralizzazione e di decentramento delle stesse relazioni contrattuali. Evocativa, in tal senso, la metafora utilizzata da R. SCOGNAMIGLIO, *Il pendolo tra centralismo e decentramento*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2006, II, 293 ss., il quale assimila l'andamento in Italia della contrattazione collettiva al movimento del pendolo, che a ritmi ciclici oscilla tra centralizzazione e decentramento, un'oscillazione apparentemente orizzontale, ma che in realtà, sviluppandosi per il suo intero ciclo, arriva a disegnare una perfetta circonferenza, in cui i punti originariamente collocati in posizione estrema e contrapposta finiscono per ritrovarsi congiunti e concorrenti alla formazione di un'unica figura geometrica.

Una analisi storico-evolutiva su scala nazionale della tematica è stata presentata da G.P. CELLA e T. TREU (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna, 2009.

Gli Autori ripercorrono qui le principali tappe storiche dell'evoluzione del modello contrattuale italiano, a partire dal Protocollo Intersind-Asap che, nel lontano 1962, dopo una prima fase fortemente centralizzata e dominata dal livello interconfederale, aprì la strada alla "contrattazione articolata", dove il contratto aziendale veniva sì riconosciuto, ma restando in una posizione di "dipendenza funzionale" rispetto a quello nazionale di settore che, attraverso le cd. "clausole di rinvio", ne determinava istituti ed ambiti di competenza (incentivi retributivi collettivi, sistemi di classificazione del personale o *job evaluation*).

Sul concetto di "contrattazione articolata" si veda R. BRUNETTA, A. CUCCHIARELLI, P. NADDEO, L. TRONTI, *Politica dei redditi e struttura della contrattazione*, Ediesse-Edizioni lavoro, 1994, 61 ss.

Più nello specifico, sulle origini del contratto collettivo aziendale si rimanda a U. ROMAGNOLI, *Il contratto collettivo di impresa*, Giuffrè, Milano, 1963, una delle prime monografie dedicate al tema, in cui l'Autore accenna ad una nascita dello stesso per

“invenzione” del sistema sindacale e colloca la fattispecie nell’ambito dell’ordinamento intersindacale.

Per un ulteriore approfondimento in chiave storica si veda G. GIUGNI, *Il sindacato tra contratti e riforme*, 1969-1973, Bari, De Donato, 1973, che si sofferma, in particolare, sulla fase successiva all’autunno caldo del 1969, dove, cadute le norme di coordinamento tra i diversi livelli negoziali, la contrattazione aziendale diveniva libera di svilupparsi anche al di fuori dell’alveo dei demandi tracciato dal contratto nazionale (si parlava, infatti, di contrattazione aziendale “anarchica”). Sennonché, la suddetta libertà negoziale ha trovato un nuovo limite con il *Protocollo globale d’intesa sul costo del lavoro* (c.d. “Protocollo Scotti”) del 22 gennaio 1983 (reperibile in [www.csmb.unimore.it](http://www.csmb.unimore.it), indice A-Z, voce “Concertazione”), concertato tra Governo e Parti Sociali, che, per far fronte alla crescente tensione di quegli anni a conferire un ordine preciso al sistema contrattuale secondo meccanismi gerarchici e di competenza funzionale, aveva in sostanza ripristinato il principio del *ne bis in idem*, stabilendo che la contrattazione a livello aziendale non potesse avere per oggetto materie già definite in altri livelli di contrattazione.

Il tema dell’evoluzione contenutistica in relazione ai livelli contrattuali e alle diverse fasi storiche è stato approfondito da R. DE LUCA TAMAJO, *L’evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1985. In quest’ottica si veda anche M. REGINI, *La sfida della flessibilità. Impresa, lavoro e sindacati nella fase “post fordista”*, Franco Angeli, Milano, 1988, 13 ss., che ha descritto la progressiva tendenza, soprattutto dagli anni Ottanta, a spostare a livello decentrato la gestione dei processi organizzativi della produzione e del lavoro, e dunque la negoziazione di quelle tematiche in grado di garantire una maggiore flessibilità normativa ed economica. Su quest’ultimo punto è intervenuto più recentemente T. TREU, *Le Relazioni Industriali nell’era della globalizzazione: accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2011, I, 53 ss. Più precisamente, il noto Professore ha messo in evidenza come il

suddetto trend abbia in un primo momento interessato la contrattazione relativa alla riduzione e flessibilizzazione dell'orario di lavoro, per poi, a fronte della diversificazione dei sistemi produttivi e della composizione della manodopera indotta dalle innovazioni tecnologiche ed organizzative, che rendevano meno praticabili forme di regolamentazione standardizzate per interi settori, estendersi ad altre tematiche, quali l'introduzione di moderni schemi di retribuzione incentivante e sistemi di inquadramento professionale.

## **2. Il contratto collettivo aziendale nel Protocollo Giugni del luglio 1993**

Il sistema contrattuale italiano è considerato dalla dottrina un prodotto delle relazioni industriali relativamente recente perché è solo con il Protocollo “Giugni” del 23 luglio 1993 (*Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo*), reperibile in [www.csmb.unimore.it](http://www.csmb.unimore.it), indice A-Z, voce “Contrattazione collettiva”, che il sistema stesso si è dato una vera e propria carta costituzionale. In questo senso, V. BAVARO, *Le trasformazioni in atto nel sistema contrattuale italiano. La rifeudalizzazione delle relazioni industriali*, in [www.dirittisocialiecittadinanza.org](http://www.dirittisocialiecittadinanza.org), secondo cui il citato Protocollo avrebbe rappresentato il primo intervento “istituzionale” volto a riempire il vuoto legislativo lasciato dalla mancata attuazione dell'art. 39 della Costituzione, cercando di contemperare le esigenze di maggior decentramento e flessibilità con quelle di una maggiore istituzionalizzazione dell'intero sistema di contrattazione. In termini analoghi, cfr. M. RICCI, *Il Protocollo del 23 luglio 1993 sul costo del lavoro: verso l'istituzionalizzazione delle relazioni industriali*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1993, 2, I, 279 ss. Per un commento dettagliato alle previsioni contenute nell'Intesa si rinvia, anzitutto, a: ASSEMBLEA CNEL, *Considerazioni ed*



indicazioni su “*le relazioni sindacali in Italia*”, 12 luglio 1994, in [www.cnel.it](http://www.cnel.it).

Numerosa ed autorevole è la dottrina che si è pronunciata sull'Accordo Interconfederale del 1993, vedendo nell'impianto dallo stesso delineato una conferma della struttura contrattuale bipolare configuratasi nella prassi negoziale degli anni precedenti, basata su due livelli di negoziazione singolarmente non esaustivi secondo il modello della sussidiarietà. Si distingue tra il livello nazionale di categoria cui è stato assegnato il ruolo cardine di regista, vale a dire di “coordinamento funzionale” delle dinamiche contrattuali, oltre che di salvaguardia del potere di acquisto attraverso il contenimento della dinamica salariale in ragione del tasso di inflazione programmata, e quello decentrato (territoriale ed aziendale), con un potere di regolamentazione sensibilmente controllato dal centro.

Segnatamente, una analisi complessiva dell'Accordo in parola è rinvenibile nei seguenti contributi: L. BELLARDI, *Assetti contrattuali e rappresentanze sindacali unitarie: il protocollo del 23 luglio 1993 e la sua applicazione nei CCNL dell'industria*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1995, 4, I, 323 ss.; M. D'ANTONA, *Il protocollo sul costo del lavoro e l'autunno freddo dell'occupazione*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1993, 4, I, 411 ss.; G. GHEZZI, *Considerazioni sull'accordo tra Governo e parti sociali del 23 luglio 1993*, in *Politica del Diritto*, 1994, 1, 3 ss.; M. ROCCELLA, *Azione sindacale e politica dei redditi: appunti sull'accordo triangolare del 23 luglio 1993*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1993, 2, I, 263 ss.

Altri interventi in materia si sono, invece, soffermati sui rapporti tra i due livelli contrattuali, ed in particolare sulle clausole di rinvio (il riferimento è qui alla clausola dell'Accordo «la contrattazione aziendale o territoriale è prevista secondo le modalità e negli ambiti di applicazione che saranno definiti dal contratto nazionale di categoria nello spirito dell'attuale prassi negoziale con particolare riguardo alle piccole imprese») o di specializzazione («la contrattazione aziendale riguarda materie e istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli

retributivi propri del CCNL») tramite le quali gli stessi risultano tra loro raccordati. A tal riguardo si sono espressi: G. ZILIO GRANDI, *Struttura della contrattazione e sistema di rapporti collettivi. Il 1993: una sorta di anno zero*, in *Annali della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari*, Torino, 1997, 445 ss; V. LECCESE, *Gli assetti contrattuali delineati dal protocollo del luglio 1993 e i rapporti tra contratti collettivi di diverso livello* in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1997, 4, 274 ss., propendendo per la natura obbligatoria delle suddette clausole. Per un approfondimento sul punto si rinvia alla ricostruzione non superata di G. GHEZZI, *La responsabilità contrattuale delle associazioni sindacali. La parte obbligatoria del contratto collettivo*, Milano, 1963, secondo il quale le clausole di raccordo tra i livelli negoziali non inciderebbero sui diritti dei lavoratori (diversamente da quelle normative), ma sarebbero fonti di obbligazioni per le associazioni sindacali stipulanti l'Accordo stesso che li prevede, pertanto loro violazione non pregiudicherebbe la validità delle intese eventualmente stipulate in loro violazione, ma potrebbe comportare una responsabilità contrattuale delle Parti per inadempimento. Sull'affermazione dello spirito della sussidiarietà, vedi, invece, T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1993, I, 257 ss.

Assunto quanto sopra, ciò che più rileva ai fini del nostro studio è l'assegnazione alla contrattazione di secondo livello del non facile compito di favorire il miglioramento della competitività imprenditoriale introducendo elementi di flessibilità normativa nonché forme variabili di retribuzione legate agli andamenti della produttività e della redditività delle imprese, volte a motivare i lavoratori ad essere partecipi alle scelte aziendali, incentivandone il rendimento. Sul punto si veda, in particolare, M. BIAGI, *Le nuove relazioni industriali*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 1993, 33, 216 ss.; G. PERONE, *La retribuzione nel sistema del protocollo del 23 luglio 1993*, in *Nuove forme di retribuzione e attualità dei principi costituzionali*, in *Quaderni di Argomenti di Diritto del Lavoro*, 1998, 51 ss.; ed ancora T. TREU,

*L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1993, 218 ss.

Non vi è dubbio che il Protocollo del 23 luglio abbia rappresentato un apprezzabile spartiacque nell'evoluzione delle relazioni industriali in Italia, contribuendo al raggiungimento di obiettivi fondamentali per il Paese, a cominciare da quello precipuo dell'ingresso nell'Euro grazie alla sua capacità di frenare la perversa rincorsa tra prezzi e salari, a sua volta produttiva di effetti inflazionistici. Tuttavia, la struttura contrattuale dallo stesso tratteggiata ha nel contempo mostrato non poche lacune: l'eccessiva lunghezza nei tempi dei rinnovi contrattuali, la mancanza di regole chiare circa le conseguenze dell'inosservanza delle procedure codificate e, principalmente, il mancato decollo della contrattazione di secondo livello, soprattutto aziendale, rimasta confinata a pochi settori ed imprese. Sono questi, in sintesi, gli orientamenti espressi, a quattro anni dalla sottoscrizione, dal dibattito dottrinale, per il cui approfondimento si rinvia allo studio di TELECOM ITALIA (a cura di), *Il protocollo del luglio 1993. Spunti per un dibattito*, Franco Angeli (Aisri - Associazione italiana delle relazioni industriali), Milano, 1998, ed in particolare agli interventi in esso contenuti di T. TREU, G. GIUGNI, L. PROSPERETTI, C. DELL'ARINGA, U. ROMAGNOLI, P. ICHINO, R. PESSI.

Per una analisi più focalizzata sulle relazioni tra la dinamica della produttività del lavoro e la distribuzione primaria del reddito, anche secondo l'architettura negoziale del Protocollo '93, può essere utile consultare L. BIRINDELLI, *Prima e dopo il 1993, retribuzioni, produttività e distribuzione del reddito*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2001, 2; C. DELL'ARINGA, *Politiche di redditi e ruolo allocativo delle politiche retributive*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2003, 1, 28 ss.; ed ancora L. TRONTI, *Crescita, produttività e distribuzione del reddito*, in [www.online.cisl.it](http://www.online.cisl.it). Dello stesso Autore si veda anche *La nuova regolazione della retribuzione: aspetti economici ed effetti sulle relazioni industriali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 1996, 444 ss.

Ai fini di una valutazione più dettagliata degli effetti del sistema di contrattazione varato con il Protocollo in parola si legga, invece, la Relazione finale del 23 dicembre 1997, predisposta dalla Commissione per la verifica del Protocollo (cd. “Commissione Giugni”) e reperibile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce “Contrattazione collettiva”. Qui le critiche mosse all’Accordo erano principalmente legate alla circostanza che non si era diffusa, come auspicato dalle parti sociali, la contrattazione integrativa, considerato che la stessa avrebbe dovuto accrescere la variabilità della retribuzione al fine di concorrere ad una maggiore flessibilità retributiva. In realtà, da più parti veniva evidenziato come il collegamento di quote di salario ai risultati aziendali stentasse ad essere accettato da importanti organizzazioni sindacali; con riferimento alle posizioni del sindacato metalmeccanico FIOM-CGIL, *cfr.* L. ZOPPOLI, *Retribuzione, politiche dei redditi e tecniche regolative*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali* 1996, 393 ss. Peraltro, diverse fonti scientifiche avevano all’epoca evidenziato come la scarsa diffusione della negoziazione decentrata sulle dinamiche retributive avesse portato ad una sterilizzazione dello sviluppo delle retribuzioni reali, penalizzando l’incremento della produttività, non debitamente incentivata e premiata: *cfr.* CESOS, *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1995/96*, in *EDL*, 1998, 271 ss.; CNEL, *Rapporto sulle Retribuzioni e sul Costo del Lavoro*, in [www.cnel.it](http://www.cnel.it), Documenti, 1997; CNEL, *Lineamenti della contrattazione aziendale nel periodo 1998-2006. Flessibilità retributiva, numerica, funzionale e innovazione organizzativa. Alcuni case study di particolare interesse*, in [www.cnel.it](http://www.cnel.it), Documenti, 2007. Si veda, inoltre, I. VISCO, *Indagine conoscitiva sull’assetto delle relazioni industriali e sulle prospettive di riforma della contrattazione collettiva*, Audizione alla Camera dei Deputati, 25 novembre 2008, Banca d’Italia, disponibile alla pagina web [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

Tra le varie indagini che hanno cercato di contribuire alla ricostruzione degli esiti della contrattazione aziendale sulla retribuzione variabile dopo l’Accordo del luglio 1993 si segnalano anche le seguenti: quella curata dal Centro Studi di Confindustria (*cfr.* F.

ROSSI, *La contrattazione aziendale nel triennio 1994-1996*, Centro Studi Confindustria, Roma, 1997) e quella curata da IRES-CGIL e Monitor Lavoro (cfr. B. BROGLIA – G. D'ALOIA, *Il rapporto retribuzione - risultati nella contrattazione aziendale nell'industria 1993-1995*, Roma, IRES-CGIL e Monitor Lavoro).

Anche sulla base delle soprarichiamate analisi, la Commissione Giugni, pur sottolineando «l'inopportunità di procedere a radicali e/o ampie revisioni del Protocollo e, in particolare, del sistema delle relazioni industriali ivi formalizzato», aveva comunque raccomandato un ulteriore rafforzamento del secondo livello contrattuale, riducendo gli istituti disciplinati dal CCNL e devolvendo alla contrattazione aziendale (e territoriale) l'intera competenza a regolamentare ipotesi di flessibilità normativa e salariale (inquadramento, orario di lavoro, utilizzazione delle diverse tipologie di rapporto di lavoro, erogazioni economiche per obiettivi).

Un giudizio negativo sull'Intesa del luglio 1993 e sulla sua capacità di sostenere lo sviluppo competitivo attraverso l'incentivazione della produttività è stato espresso anche da M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2001, 3, 257 ss., il quale individuava proprio nella contrattazione aziendale lo strumento attraverso il quale le imprese italiane sono messe nelle condizioni di poter competere con i concorrenti internazionali “che beneficino di un vantaggio costruito anche su relazioni industriali a misura di impresa”. In particolare, l'Autore criticava l'impianto contrattuale definito dall'Accordo Interconfederale del 1993 in quanto, da un lato, non sufficientemente articolato per riuscire a cogliere gli interessi delle singole realtà produttive e, dall'altro, privo di “clausole di uscita” (*opt-out clauses*) attraverso cui, entro certi limiti ed a precise condizioni definite dallo stesso CCNL, derogare in sede aziendale e/o territoriale alla disciplina collettiva nazionale, determinando quindi condizioni di lavoro in grado di rispondere alle specifiche esigenze dei diversi settori di produzione. In senso analogo, soprattutto sul tema delle clausole di uscita, si è pronunciato L. MARIUCCI, *Il sistema*

*contrattuale: ricostruire più che riformare*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2006, 3, 281 ss. Un bilancio maggiormente positivo è stato invece tracciato da I. REGALIA, *Tendenze al decentramento contrattuale, tra esigenze di competitività delle imprese, tutela del lavoro, coordinamento degli esiti*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2003, 3, 428 ss.

Nel solco delle raccomandazioni della Commissione Giugni e dei contributi dottrinali sopra menzionati, si era mosso lo stesso Governo (“Berlusconi”), che riteneva necessario un nuovo intervento sugli assetti contrattuali per rafforzare il livello decentrato, attribuendogli un ruolo più specializzato, e rendere più flessibile la struttura della retribuzione. A tal riguardo si veda MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, Ottobre 2001, in [www.csmb.unimore.it](http://www.csmb.unimore.it), indice A-Z, voce “Relazioni industriali”.

Per un approfondimento sul Libro Bianco si vedano: M. RUSCIANO (2002), *A proposito del «Libro Bianco» sul mercato del lavoro in Italia*, in [www.dirittolavoro.altervista.org/rusciano.pdf](http://www.dirittolavoro.altervista.org/rusciano.pdf); G. ARRIGO, *Intervento al seminario «Il Libro Bianco del Ministero del Lavoro»*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2002, I, 199; G. ZILIO GRANDI, *Concertazione e dialogo sociale*, in F. CARINCI, M. MISCIONE (a cura di), *Il diritto del lavoro dal «Libro Bianco» al disegno di legge delega 2002*, Milano, 2002, 17 ss.

Diversi ed ulteriori interventi sono poi contenuti in *Il libro bianco del Ministero del lavoro del 21 novembre 2001*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2002.

Tra i contributi più estremi e fortemente critici, cfr. G. GHEZZI, *Introduzione*, in P. ALLEVA, A. ANDREONI, V. ANGIOLINI, F. COCCIA, G. NACCARI, *Lavoro: ritorno al passato – Critica del Libro Bianco e della legge delega al Governo Berlusconi sul mercato del lavoro*, Ediesse, Roma, 2002, 10.

### **3. Dal Protocollo sul Welfare del 2007, passando per l'Accordo quadro del 2009, fino all'art. 8 del D.L. n. 138/2011**

I tentativi di riforma del sistema italiano delle relazioni industriali, avviati con i lavori della Commissione “Giugni”, portarono Esecutivo e Parti Sociali a convenire nel Protocollo “Welfare”, sottoscritto il 23 luglio 2007 ed attuato con la Legge n. 247/2007, sulla necessità, ai suddetti fini, di un ulteriore alleggerimento contributivo e fiscale degli aumenti salariali contrattati in sede aziendale o territoriale e legati alle performance aziendali. Si veda, a tal riguardo, il capitolo “Competitività” del *Protocollo su previdenza, lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibili*, consultabile in [www.csmb.unimore.it](http://www.csmb.unimore.it), indice A-Z, voce “Welfare”.

Su queste premesse, l'impegno assunto da tutti i principali attori della politica italiana per rilanciare la crescita economica ed occupazionale mediante l'incremento della produttività e delle retribuzioni reali, si è tradotto nella firma dell'*Accordo Quadro di Riforma degli Assetti Contrattuali*, del 22 gennaio 2009, consultabile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce “Sindacato”.

Per una sintesi del percorso di riforma che ha condotto a tale risultato si consulti M. MASCINI, *Un negoziato lungo dieci anni*, in *Il Sole 24 Ore*, 23 gennaio 2009; ed ancora BELLARDI, *Concertazione e contrattazione dal Protocollo Giugni agli accordi separati del 2009*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2009, 447 ss.

L'Accordo in parola è considerato un'importante scommessa destinata a ridisegnare l'assetto delle relazioni industriali delineato dal precedente Protocollo del 1993, ferma restando la volontà delle Parti di puntare sulla diffusione della contrattazione di secondo livello per rilanciare la crescita della produttività e quindi delle retribuzioni reali. In questa prospettiva, l'Accordo stesso, sottoscritto dalla maggioranza delle parti sociali, con la rilevante eccezione, sul versante sindacale, della CGIL e, su quello datoriale, dell'ABI, ha apportato una serie di modifiche, tra cui assumono particolare rilevanza la riduzione a tre anni della durata dei contratti collettivi e la previsione di forme di

derogabilità assistita ai CCNL tramite le già citate clausole di uscita o di sganciamento, in relazione a specifiche situazioni di crisi o di necessità di incrementare lo sviluppo economico ed occupazionale.

Per un quadro complessivo dei cambiamenti intervenuti nel sistema contrattuale, si vedano i seguenti contributi: F. L. MONTICELLI, *Le principali novità dell'accordo quadro sulla riforma degli assetti contrattuali*, in *Bollettino Speciale Adapt*, 28 gennaio 2009, n. 2, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

In un'ottica comparata con il precedente modello, cfr. F. LAURIA, F. L. MONTICELLI, *Tabella comparativa fra l'accordo sulla riforma del modello contrattuale del 2009 ed il Protocollo del 1993*, sempre in *Bollettino Speciale Adapt*, 28 gennaio 2009, n. 2, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

Limitatamente alla modifica inerente la sostituzione del tasso di inflazione programmata in favore di un nuovo indicatore previsionale per l'adeguamento delle retribuzioni all'aumento del costo della vita, non più legato ad una determinazione unilaterale del Governo, ma più realisticamente parametrato all'Indice Previsionale Armonizzato Europeo (IPCA), si segnala lo studio di F. FAZIO, E. MASSAGLI, M. TIRABOSCHI, *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, *ADAPT Labour studies e-book series*, 2013, n. 8.

Ampio è il dibattito dottrinale sulla contrattazione decentrata dopo l'Accordo Quadro e sugli effetti dell'intesa separata. Si menzionano, in modo particolare, i seguenti contributi: F. CARINCI, *Una dichiarazione d'intenti: l'accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2009, I, 187 e ss.; A. LASSANDARI, *Le nuove regole sulla contrattazione collettiva: problemi giuridici e di efficacia*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2010, 45 e ss.; M. MAGNANI, *I nodi attuali del sistema di relazioni industriali e l'accordo quadro del 22 gennaio 2009*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2009, 1278 ss.; R. PESSI, *Prospettive evolutive delle relazioni industriali in Italia: la riforma degli assetti contrattuali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 2009; A. PIZZOFERRATO, *L'accordo separato del 22 gennaio 2009: quali*



*ulteriori prove di dialogo?* in *www.lavoce.info*; T. TREU, *L'accordo per il nuovo modello contrattuale*, in *Guida al Lavoro*, 2009, 5, 12 ss.; G. ZILIO GRANDI, *Un nuovo 23 luglio per il diritto del lavoro e le relazioni industriali italiane: Ritorno al passato o ponte per il futuro?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2007, 3, 787 ss.

Tra i commenti più critici dell'Intesa si vedano invece: A. MEGALE, *Accordo separato del 22 gennaio 2009. Un grave errore*, in *www.nelmerito.com*, 26 febbraio 2009; M. ROCCELLA, *Il valore reale del lavoro non c'è più*, in *Il Manifesto*, 25 gennaio 2009; ed ancora V. FERRANTE, *L'Accordo Interconfederale dell'aprile 2009 di riforma del sistema di contrattazione collettiva: brevi note*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2009, 1014 ss., che ha giudicato l'Intesa come un tentativo di accentrimento del sistema contrattuale, contrariamente alle intenzioni ad essa sottesa di valorizzazione della contrattazione decentrata. In questo senso, si è pronunciato anche P. ICHINO, *Note tecniche sull'accordo interconfederale del 22 gennaio*, in *www.lavoce.info.it*, 30 gennaio 2009, secondo il quale l'effetto delle nuove previsioni, soprattutto nella parte in cui si prevede l'introduzione della cd. clausola di garanzia, sarebbe tutt'altro che quello di favorire lo sviluppo della contrattazione decentrata.

A favore, invece, M. TIRABOSCHI, *Le relazioni industriali e di lavoro dopo il protocollo del 22 gennaio 2009*, in *Guida al Lavoro*, 2009, 6, 30 ss., il quale ritiene che, anche in presenza di siffatte clausole, ogni operatore economico di media razionalità dovrebbe comunque essere stimolato, anche in ragione delle misure di decontribuzione e di detassazione dei premi di produttività (ai fini di un approfondimento sulle predette misure si rinvia alla documentazione raccolta in *www.adapt.it*, indice A-Z, alla voce "Produttività del lavoro"), a legare l'aumento retributivo a parametri di efficienza, competitività o redditività negoziati in sede aziendale o territoriale. A parere dell'Autore, infatti, con l'Accordo del 2009 si sarebbero poste le giuste premesse per convogliare gli sforzi del Governo e delle Parti sociali nella costruzione di un modello di relazioni industriali

cooperativo e partecipativo, indispensabile per il recupero della produttività e competitività perduta dal nostro Paese.

Ulteriori interventi sono raccolti in G. ZILIO GRANDI, S. FOFFANO (a cura di), *Sulla contrattazione e i suoi livelli*, Dossier Adapt, 12 novembre 2009, n. 21, in [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

In merito all'attuazione concreta dei principi sanciti nell'Accordo del 22 gennaio si veda L. BELLARDI, *L'attuazione dell'Accordo Quadro: pluralità dei sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2010, 387 ss. Relativamente al recepimento dell'Intesa nello specifico settore industriale, cfr.: M. CORTI, A. SARTORI, *L'attuazione dell'accordo quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009 nel settore privato e in quello pubblico: L'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 e l'intesa del 30 aprile 2009*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2009, III, 349; V. FERRANTE, *L'Accordo Interconfederale dell'aprile 2009 di riforma del sistema della contrattazione collettiva: brevi note*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2009, I, 101 ss.; M. RICCI, *L'Accordo Quadro e l'Accordo Interconfederale del 2009: contenuti, criticità e modelli di relazioni industriali* in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2009, I, 357 ss.

#### **4. La contrattazione collettiva aziendale nell'Accordo del 28 giugno 2011: luci e ombre**

A distanza di due anni circa dalla riforma degli assetti contrattuali, una nuova tappa nel processo evolutivo della contrattazione aziendale è stata segnata dall'*Accordo del 28 giugno 2011* (in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce "Sindacato"), anch'esso partorito da un vertice interconfederale, ma questa volta unitario (Confindustria, Cisl, Uil, e Cgil). Con questo Accordo è stato in sostanza confermato il doppio livello contrattuale coordinato, delineato dal Protocollo del 1993 e successivamente riprodotto nell'Intesa

Quadro del 2009, recuperando nel contempo da quest'ultima le summenzionate clausole di uscita (dal CCNL), definite «strumenti di articolazione contrattuale mirati ad assicurare la capacità [dei contratti] di aderire alle esigenze degli specifici contesti produttivi».

Per un riepilogo sintetico dei contenuti dell'Accordo si veda E. MASSAGLI, P. TOMASSETTI, *Scheda di sintesi dell'accordo interconfederale sulla rappresentatività e la efficacia dei contratti collettivi aziendali*, in *Le relazioni industriali dopo l'accordo del 28 giugno*, in *Bollettino Speciale Adapt*, 23 luglio 2011, n. 46, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

Ampia è la letteratura che si è pronunciata in materia, soprattutto con riferimento al rapporto gerarchico tra la contrattazione nazionale e quella di secondo livello.

Secondo la dottrina maggioritaria, con l'Accordo del 28 giugno, a dispetto dell'esigenza da più parti avvertita di un maggior sviluppo del secondo livello contrattuale, verrebbe ribadita, se non addirittura rinforzata, la supremazia del contratto collettivo di categoria, cui toccherebbe individuare lo spazio di manovra della contrattazione aziendale tanto delegata (tramite le note clausole di specializzazione e di rinvio, ovvero demandi) quanto derogatoria. In questo senso, *ex plurimis*, F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" - 133/2011*; F. SCARPELLI, *Una nuova pagina nel sistema di relazioni industriali*, in [www.cgil.it](http://www.cgil.it); ed ancora C. ZOLI, *L'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011*, in [www.unibo.it](http://www.unibo.it). In particolare questo'ultimo, a conferma della maggiore centralità contrattuale, mette in luce come, rispetto al contesto precedente ove erano espressamente previste le fattispecie in presenza delle quali le deroghe alla disciplina collettiva nazionale erano ammissibili (crisi aziendale e sviluppo economico e/o occupazionale), nel nuovo Accordo del 2011 le intese modificative siano rimesse *in toto* a quanto previsto dallo stesso CCNL in termini di limiti e procedure. Vero è che in mancanza di regolamentazione collettiva di categoria le deroghe possono essere

ugualmente introdotte dal contratto aziendale, ma altrettanto vero che tale possibilità è ammessa solo per determinate materie.

Altro orientamento, minoritario, vede invece nella nuova Intesa un indebolimento della contrattazione centrale, derivante dalla previsione di deroghe meno controllate e più larghe rispetto a quanto previsto nell'Accordo Interconfederale separato del 2009: vedi, per esempio, M. BARBIERI, *Note sull'accordo del 28 giugno 2011*, in [www.cgil.it](http://www.cgil.it).

Premesso quanto sopra, nettamente positiva è la valutazione, riconducibile al primo dei suddetti indirizzi interpretativi, di L. MARIUCCI, *Un accordo necessario da attuare e non stravolgere*, in [www.cgil.it](http://www.cgil.it), secondo il quale con tale Accordo si porrebbero le condizioni per una riforma dei CCNL, e soprattutto di quelle parti ormai obsolete (si pensi alla disciplina dell'inquadramento professionale), costruita nel cuore delle situazioni aziendali, ma, proprio in quanto governata dal centro, “non anarchica o all’insegna di un dissennato fai da te aziendalistico e microcorporativo”, attraverso la sperimentazione di modelli regolatori “modificativi” ovvero “innovativi”, e non meramente “derogatori”. L'Autore ritiene, infatti, non casuale l'utilizzo della formula “intese modificative” in luogo di quella più consueta e generica “deroga”.

A favore del criterio di forte accentramento della contrattazione si pone anche il contributo di P. ALLEVA, *Merito e prospettive dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, in [www.cgil.it](http://www.cgil.it), richiamando a supporto della sua tesi la posizione, a suo avviso contraddittoria, della stessa parte datoriale e nello specifico di Confindustria, che, pur tessendo con continuità le lodi del contratto aziendale auspicabilmente sostitutivo di quello nazionale, sarebbe stata firmataria di documenti o accordi ove è invece prevalso il suddetto criterio.

In senso favorevole, si vedano: M. MISCIONE, *Regole certe su rappresentanze sindacali e contrattazione collettiva con l'Accordo interconfederale 28 giugno 2011*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2011, 653 ss.; M. TIRABOSCHI, *Nuove relazioni industriali*

*all'insegna della sussidiarietà e del principio di effettività*, in [www.cuorecritica.it](http://www.cuorecritica.it). In particolare, M. Tiraboschi riconosce nella firma dell'Accordo del 28 giugno una svolta coraggiosa e responsabile delle parti sociali, in quanto per la prima volta dopo il 1993 viene raggiunta l'unità sindacale su alcuni aspetti fondamentali del nostro sistema di relazioni industriali (efficacia *erga omnes*, rappresentatività sindacale, clausole di tregua sindacale). A detta dell'Autore si tratterebbe inoltre di un'Intesa in tutto e per tutto autosufficiente, cioè non bisognosa di un intervento legislativo di sostegno o di attuazione (secondo la logica sussidiaria dell'astensionismo legislativo), a conferma della capacità autonoma e regolatrice delle parti sociali stesse.

Sullo specifico tema dell'astensionismo legislativo non può non richiamarsi l'intervento di M. BIAGI, *Votare sui contratti esaspera le divisioni*, in *Il Sole 24 Ore*, 23 novembre 2001, che, anche sulla scorta di una attenta analisi comparata con l'esperienza di altri Paesi, aveva più volte messo in luce come in materia sindacale soluzioni imposte da una legge di disciplina eteronoma non abbiano fatto altro che destabilizzare i delicati equilibri che regolano le relazioni industriali; a ribadire gli insegnamenti del riformista in prospettiva attuale, M. SACCONI, M. TIRABOSCHI, *Legge sindacale, 60 anni di querelle*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 agosto 2013.

Tornando all'Intesa del 2011, valutazioni positive sono contenute altresì nell'Appendice di aggiornamento 2013 (pp. 7 ss.) al manuale G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari, 2010, che analizza il nuovo Accordo evidenziandone le differenze sostanziali e formali rispetto alla precedente Intesa Interconfederale dell'aprile 2009 (vedi paragrafo precedente).

*Contra*, V. ANGIOLINI, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011: problemi veri e falsi della libertà sindacale*, in [www.cgil.it](http://www.cgil.it), per il quale l'Accordo *de quo* avrebbe invece dei limiti intrinseci insuperabili derivanti proprio dalla sua natura pattizia di diritto comune, di per sé obbligatoria le sole parti stipulanti.

Fortemente critico è il giudizio espresso da V. BAVARO, *L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, in [www.cgil.it](http://www.cgil.it), il quale

vede nell'Accordo in commento, contrariamente all'orientamento maggioritario, un eccessivo rafforzamento del decentramento contrattuale ed una contestuale attenuazione del controllo centrale.

In particolare, viene criticata la parte dell'Intesa in cui si prevede che, in assenza di definizione ad opera della contrattazione nazionale di categoria delle procedure entro cui è ammissibile la deroga allo stesso CCNL, specifiche procedure modificative possano essere direttamente introdotte dai contratti aziendali, con riferimento alle materie relative alle prestazioni lavorative, agli orari e all'organizzazione del lavoro (vedi punto 7 dell'Intesa stessa). Secondo l'Autore, infatti, si tratterebbe quest'ultima di una formulazione tautologica che evoca tutto ciò che è disciplina del rapporto di lavoro, con la conseguenza che, laddove manchi una disciplina di controllo del CCNL, finirebbe per prevalere unicamente la decisione manageriale aziendale, che come noto è unilaterale, assurgendo così a fonte di regolamentazione del lavoro alternativa a quella del contratto nazionale.

Ulteriori tracce del dibattito dottrinale sono contenute in: AA.VV., *28 giugno 2011: come cambiano le relazioni industriali italiane? Opinioni a confronto*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3, 2011, 642 ss. (con scritti di M. Magnani, M. Del Conte, R. Pessi, G. Proia, M. Martone, M. Tiraboschi, C. Dell'Aringa, ecc.); AA.VV., *Opinioni a confronto. L'accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2011, 1 (con scritti di P. Alleva, F. Scarpelli, V. Ferrante e V. Angiolini), due raccolte ragionate di testi dei principali autori pronunciatisi in materia, che permettono dunque un agevole *excursus* tra le diverse posizioni dottrinali. Infine si segnalano: T. TREU, *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, 613 ss.; C. ROMEO, *Luci e ombre sull'Accordo interconfederale del 28 giugno*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2011, 9, 879 ss.

Per ulteriori spunti di discussione può essere utile consultare lo scambio di opinioni tra P. TOMASSETTI e M. TUTTOBENE,

*Dialoghi sull'accordo del 28 giugno 2011*, in *Bollettino Speciale Adapt*, 23 luglio 2011 n. 46, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

Per conoscere, invece, le riflessioni espresse dalle parti stipulanti l'Accordo a caldo dalla sua sottoscrizione si vedano le Note delle Segreterie Nazionali delle OO.SS. e lo scambio epistolare fra Sergio Marchionne (amministratore delegato del Gruppo Fiat) ed Emma Marcegaglia (Presidente Confindustria), reperibili sempre in *Bollettino Speciale Adapt*, 23 luglio 2011 n. 46, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), nel quale è inoltre possibile recuperare la rassegna stampa nazionale sul tema.

Per dovere di completezza, non può in questa sede non menzionarsi il recente e controverso intervento legislativo a supporto della contrattazione collettiva decentrata: il riferimento è qui all'art. 8 del Decreto Legge n. 138 del 13 agosto 2011 (convertito in Legge 14 settembre 2011, n. 148), che, come è noto, ha previsto la possibilità di derogare anche alla legge in presenza di determinate condizioni

Un'analisi della disposizione in parola esula dall'oggetto del presente scritto, tuttavia, per ogni eventuale approfondimento, si rimanda alla letteratura giuslavoristica in genere, dove nell'imminenza della novità il dibattito ha potuto svilupparsi in tempo quasi reale. In particolare, si segnalano i seguenti saggi pubblicati nella serie dei *Working Papers del Centro studi diritto del lavoro europeo "Massimo D'Antona"*, consultabili alla pagina web [www.unict.it](http://www.unict.it): F. SCARPELLI, *Rappresentatività e contrattazione tra l'accordo unitario di giugno e le discutibili ingerenze del legislatore* (n. 127/2011); G. FERRARO, *Il contratto collettivo dopo l'art. 8 del decreto n. 138/2011* (n. 129/2011); L. ZOPPOLI, *Contrattazione collettiva e Unità d'Italia* (n. 130/2011); A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la «rivoluzione di Agosto» del Diritto del lavoro* (n. 132/2011); F. CARINCI, *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore* (n. 133/2011). Hanno inoltre approfondito la questione, divenendo per certi aspetti canonici, i contributi contenuti nei *Quaderni della Fondazione Marco Biagi-Saggi*, 2011, 2, dedicati a *Il diritto del lavoro dopo la legge n.*

148 del 2011, reperibili dal sito [www.fmb.unimore.it](http://www.fmb.unimore.it) (ex plurimis: G. FERRARO, *L'efficacia soggettiva del contratto collettivo*; L. GALANTINO, *L'art. 8 della Legge n. 148 del 2011 e il nuovo ruolo della contrattazione aziendale*; I. SENATORI, *Il sonno della ragione genera mostri. Note minime per un approccio pragmatico alla destrutturazione del diritto del lavoro*; A. VALLEBONA, *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva*; G. Z. GRANDI, *Il prima e il dopo l'Art. 8: ma cambia veramente qualcosa?*).

Si veda, infine, M. TIRABOSCHI, *L'articolo 8 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138: una prima attuazione dello "Statuto dei lavori" di Marco Biagi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2012, 1, 78 ss.

## **5. Nuove Linee programmatiche per la crescita della produttività tramite la leva delle Relazioni Industriali Aziendali**

Un altro importante tassello è stato aggiunto al mosaico delle nuove relazioni industriali con la firma a livello interconfederale (da parte delle principali Associazioni Datoriali e delle Organizzazioni Sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale, ad esclusione della Cgil), in data 21 novembre 2012, di un'Intesa recante le *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia*, reperibile in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, "Produttività del lavoro".

Per una breve presentazione ufficiale dell'Intesa si rinvia al comunicato stampa *Il Governo prende atto con soddisfazione dell'accordo per la produttività fra le Parti Sociali*, consultabile in [www.governo.it](http://www.governo.it), da cui emerge la convinzione dell'Esecutivo che la stessa rappresenti un passo importante per rilanciare con forza la contrattazione di secondo livello quale leva strategica in grado di creare condizioni di produttività e di competitività tali da rafforzare il sistema



produttivo nazionale ed incrementare quindi i livelli occupazionali del Paese.

Si rimanda a N. PORELLI, *L'accordo sulla produttività: schema di sintesi*, in *Bollettino Adapt*, 26 novembre 2012, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), per una ricostruzione sintetica dei principali contenuti dell'Accordo, la cui importanza ha suscitato un vivace dibattito dottrinale per lo più critico, salvo isolati contributi favorevoli, rispetto alla portata e agli effetti delle nuove previsioni negoziali.

In senso negativo, si veda anzitutto G. USAI, *L'accordo sulla produttività: un insieme di buone intenzioni*, in *Bollettino Speciale Adapt*, 22 novembre 2012, n. 21, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), secondo il quale il risultato contrattuale in esame si risolverebbe in una mera raccolta di buone intenzioni ed in un buon remix dei precedenti accordi interconfederali (1993, 2009 e 2011), dove anche i pochi elementi di novità subiscono un sensibile contenimento al fine di “non tubare nessuno”. In questa direzione si pone anche P. RAUSEI, *Alla ricerca della produttività perduta fra le pieghe di un sistema di relazioni di lavoro senza bussola*, in *Bollettino Speciale Adapt*, 29 novembre 2012, n. 22, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), che qualifica l'intesa raggiunta un “accordicchio” privo di concreta operatività (si limiterebbe a dettare soltanto una serie di “linee programmatiche” tutte in attesa di recepimento da parte di provvedimenti normativi e contrattuali successivi) e pavido nell'utilizzo di strumenti normativi già in vigore, quale il tanto vituperato art. 8 del D.L. n. 138/2011, pur rifacendosi implicitamente allo stesso laddove sancisce la necessità per la contrattazione collettiva di esercitarsi con piena autonomia in quelle materie, oggi regolate dalla legge, che incidono sugli incrementi di produttività (paragrafo 7 dell'Intesa). Quest'ultimo punto è stato altresì evidenziato dal contributo di L. VALENTE, *I negoziatori d'azienda non sono pronti a trattare la produttività*, sempre nel numero del Bollettino Speciale Adapt di cui sopra, dove addirittura si presume che l'intento sotteso alle linee guida in esame sia in realtà quello di archiviare l'efficacia degli accordi di prossimità di cui al succitato art. 8. Un ulteriore giudizio fortemente severo è stato espresso da D.

ANTONIOLI, P. PINI, *Un accordo sulla produttività pieno di nulla*, in [www.dse.unibo.it](http://www.dse.unibo.it), che vedono nel nuovo testo negoziale un forte rischio *dumping*, ovvero di competizione al ribasso su salari e condizioni di lavoro tra le diverse imprese (soprattutto laddove le parti sociali richiedono un trasferimento del potere regolamentare dalla norma di legge alla contrattazione).

In termini analoghi, cfr. R. LEONTI, *Accordo sulla produttività: un esercizio gattopardesco per una manciata di euro*, in *AREL – Europa Lavoro Economia*, n. 6, 2012, 36-39, che offre un'analisi delle linee programmatiche e dei suoi effetti anche alla luce del recente CCNL metalmeccanici del 5 dicembre 2012, il primo ad essere stato firmato dopo la sottoscrizione delle stesse.

Una lettura parzialmente negativa è altresì rinvenibile in P. TOMASSETTI, *Produttività: passi avanti e occasioni perse*, in *Bollettino Speciale Adapt*, 22 novembre 2012, n. 21, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), ove l'Autore, pur riconoscendo all'Intesa *de qua* il pregio di inserire dosi di flessibilità nel meccanismo di determinazione del salario a livello nazionale, rendendo così gli incrementi retributivi più coerenti con l'andamento della produttività di settore, ritiene però che le nuove previsioni abbiano confuso, anziché semplificato, le coordinate entro cui devono muoversi gli accordi di secondo livello, e ciò sempre per un eccesso di cautela nella negoziazione probabilmente dovuta alla volontà di giungere ad una firma unitaria (che poi, come è noto, non vi è comunque stata).

Il contributo offre, inoltre, qualche spunto di riflessione per una ridefinizione dell'assetto contrattuale nell'ottica di una maggiore flessibilità e nel contempo di una maggiore propensione verso performance economiche aziendali di successo.

In chiave favorevole, si veda invece C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Accordo sulla produttività: istruzioni per l'uso*, in [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 7 dicembre; ed ancora G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari, 2010, nell'Appendice di aggiornamento 2013 (pp. 7 ss.). In particolare, i predetti contributi interpretano le nuove disposizioni negoziali nel senso di un positivo indebolimento degli effetti egualitari della

contrattazione nazionale a favore di una maggiore flessibilità (retributiva e normativa) contrattata in sede decentrata in funzione degli specifici interessi aziendali/territoriali.

Per conoscere le ragioni che hanno spinto la CGIL a non sottoscrivere l'Accordo può essere utile leggere S. CAMUSSO, *Produttività, un accordo da correggere*, in *www.rassegna.it.*, 27 novembre 2012.

Infine, per una panoramica generale delle varie opinioni espresse in tema sulle principali testate giornalistiche, si consulti la rassegna stampa contenuta nel *Bollettino Speciale Adapt*, 29 novembre 2012, n. 22, in *www.bollettinoadapt.it*.

## CAPITOLO II

**IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE COME  
STRUMENTO DI FLESSIBILITÀ RETRIBUTIVA**

**1. I sistemi di retribuzione variabile incentivante: considerazioni  
introduttive**

L'esigenza di una sempre maggiore competitività sui mercati, caratterizzati da un livello crescente di instabilità per i continui mutamenti nella composizione della domanda, e di concorrenzialità dovuta all'accelerazione dei processi di internazionalizzazione, ha spinto le imprese italiane a ricercare ulteriori elementi di flessibilità funzionale ai propri fabbisogni non solo nell'orario di lavoro o nelle tipologie dei rapporti lavorativi, ma anche nella struttura retributiva. Uno sguardo più propriamente sociologico ed organizzativo intorno alle esigenze aziendali di "flessibilità specializzata" si ritrova nell'opera di M. REGINI, C.F. SABEL, *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, Bologna, 1989, 33.

Molte realtà produttive hanno dunque cominciato a dotarsi, tramite la contrattazione collettiva decentrata, di moderni sistemi di retribuzione variabile correlati al raggiungimento individuale e/o collettivo di obiettivi predeterminati, sistemi cui le parti sociali sono solite riferirsi ricorrendo a diverse espressioni, quali *Premio di Risultato* (PdR), *Premio di Rendimento*, *Premio di Produttività*, *Premio di Partecipazione*, *Premio di efficienza*, *Premio per obiettivi*, ecc.

Un'utile premessa ai fini dell'inquadramento generale della tematica è rinvenibile in G. ZILIO GRANDI, *Il trattamento economico tra corrispettività e produttività*, in *Lavoro e Previdenza Oggi*, 2009, 1, 16 ss., che offre una ricostruzione storica dell'istituto (sin dagli anni Ottanta) nel panorama delle relazioni industriali italiane. Si consulti, inoltre, la monografia di R. CARAGNANO, *Il Codice della partecipazione. Contributo allo studio della partecipazione dei*

*lavoratori*, Giuffrè, Milano, 2011, e nello specifico il paragrafo titolato *La partecipazione agli utili in Italia: la disciplina legislativa dei premi di produttività* (contenuto nella sezione B del secondo capitolo), dove l'Autrice, attraverso l'analisi del Protocollo Giugni del 1993 e del successivo Accordo quadro del 2009 (v. *supra*, capitolo I), ripercorre brevemente le linee evolutive dell'istituto in parola.

Per un essenziale approfondimento sulla nozione più ampia di retribuzione variabile, si rimanda invece a M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, in M. PEDRAZZOLI (ordinato da), *Lessico giuslavoristico*, 1, Bononia University Press, Bologna, 2010, 1, 115 ss., la quale si riferisce al concetto in parola in termini di trattamento economico incerto nella corresponsione (*an*) e nell'ammontare (*quantum*) in quanto collegato a risultati variabili. Della stessa Autrice si consiglia anche la lettura del volume *La retribuzione variabile. Tecniche e modelli nel sistema della contrattazione collettiva*, Aracne, Roma, 2010, 13 ss., ove la medesima si sofferma sulla natura dei differenti istituti retributivi ricompresi nella suddetta categoria concettuale: dal cottimo alle provvigioni legate all'andamento degli affari nonché alle forme di partecipazione agli utili anche in forma azionaria o di *stock options*, fino ai più recenti sistemi premianti correlati dai contratti collettivi di secondo livello ad indicatori complessi di performance, senza poi tralasciare il *Management By Objectives* (M.B.O.) ed i *Long Term Incentives* (L.T.I.), rivolti però a figure dirigenziali, manageriali o comunque dotate di elevati gradi di manovra nella copertura della propria posizione organizzativa.

Per una maggiore comprensione della complessa materia, è altresì consigliabile la consultazione del manuale di R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Collana Adapt – Fondazione «Marco Biagi», Giuffrè, Milano, 2013 (cfr. capitolo V, *Politiche retributive*).

Parte della dottrina, essenzialmente quella meno recente, è solita riferirsi indistintamente ai suddetti elementi retributivi ricorrendo al termine generico “incentivo”, volto ad evidenziarne l'aspetto motivazionale nei confronti dei lavoratori: così G. P. CELLA, P.

SANTI, *Economia della partecipazione e relazioni industriali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 1989, 3, 424 ss.; G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione nella diffusione degli incentivi in Italia*, in G. DELLA ROCCA, L. PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze internazionali e italiane*, Franco Angeli, Milano, 1991, 139 ss.; M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1991, 1, 5 ss..

Si segnalano inoltre: A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1991, 1, 13 ss.; A. PANDOLFO, *La contrattazione sugli incentivi nel settore metalmeccanico*, sempre in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 1991, 65 ss.

Quanto al legame tra il concetto di “retribuzione variabile” e quello di “incentivo”, esso viene sottolineato con forza da L. ZOPPOLI, *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1991, 1, 29 ss.

Le nuove forme di retribuzione cd. a premio, sebbene non diffuse come ci si aspettava, occupano un rilievo importante sia come istituto delle relazioni industriali sia come strumento di *management* del personale (HRM); è dunque bene, onde evitare possibili equivoci lessicali, fornirne, in via preventiva, le necessarie precisazioni di carattere definitorio e di valenza nominalistica.

A tal fine è utile riferirsi a C. ROMEI, *Premio di produttività*, in M. PEDRAZZOLI (ordinato da), *Lessico giuslavoristico*, 1, Bononia University Press, Bologna, 2010, 1, 99 ss., che definisce i premi retributivi come trattamenti economici accessori (disgiunti dai tradizionali meccanismi della retribuzione base), previsti dai contratti collettivi di secondo livello e dagli stessi collegati, avvalendosi di specifici indicatori contrattualmente prescelti, alle performance del singolo lavoratore e/o dell'intera impresa. L'Autore richiama, inoltre, l'attenzione su quegli aspetti per i quali il premio di produttività, o diversamente denominato, va altresì tenuto distinto, in quanto ontologicamente diverso, tanto dal tradizionale, ma ormai obsoleto,

cottimo, riferito invece al mero cronometraggio delle quantità prodotte in un determinato lasso di tempo, quanto dal quasi omologo “premio di produzione” che, configuratosi in origine come uno strumento volto a far partecipare economicamente i lavoratori al buon andamento della produzione aziendale, si è nel tempo risolto in un mera elargizione fissa, slegata rispetto all’effettiva produttività del lavoro ed estesa a tutti i dipendenti a prescindere dai loro effettivi meriti soggettivi.

Sulle condizioni che hanno portato all’entrata in crisi dello storico istituto del cottimo e al passaggio ai moderni schemi premianti nonché sulle differenze tra le due fattispecie si veda C. SQUARZON, *Gli incentivi salariali nella contrattazione collettiva*, in G.P. CELLA (a cura di), *Il ritorno degli incentivi*, Franco Angeli, Milano, 1989, 39 ss.

Relativamente agli aspetti legati alla congruità dei sistemi incentivanti rispetto ai principi costituzionali di sufficienza e proporzionalità della retribuzione, si segnalano i seguenti contributi: T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2010, 4, 637 ss.; C. ZOLI, *Retribuzione tra garantismo e flessibilità e recenti scenari contrattuali e giurisprudenziali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1997, 1, 22 ss.; L. ZOPPOLI, *L’art. 36 della costituzione e l’obbligazione retributiva*, in B. CARUSO, L. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Ed. Jovene, Napoli, 1994, 1, 129 ss.

## **2. Possibili classificazioni degli schemi retributivi premianti**

La diffusione dei premi di risultato ha ricevuto, e tuttora riceve, ampia attenzione da parte della letteratura. In particolare, essa ha indotto numerosi ricercatori a studiare, adottando diverse metodologie di analisi, le modalità con cui la flessibilità delle retribuzioni viene contrattata a livello aziendale nonché il ruolo che la stessa può effettivamente svolgere nella gestione dell’impresa quale leva di incremento della produttività e dunque di recupero della competitività sul mercato globale.

Ai suddetti fini, sono state proposte in dottrina varie tipologie e classificazioni di schemi premianti, basate su differenti criteri di qualificazione, che permettono di rispecchiare la sostanziale diversità morfologica degli stessi schemi. Un criterio di distinzione cui ricorre frequentemente, seppure con differenti sfumature, la letteratura applicata sul tema è quello relativo agli indicatori impiegati nella costruzione ingegneristica del premio, che oramai ha già raggiunto una notevole sofisticazione.

Per la definizione di “indicatore” è utile riferirsi a V. SIMONELLI, *L'analisi del sistema logistico aziendale*, in M. BOARIO, M. DE MARTINI, E. DI MEO, G.M. PIETRO (a cura di), *Manuale di logistica aziendale*, UTET, Torino, 1992, 284 ss., che lo qualifica come un numero o un rapporto indicante l'efficacia e/o l'efficienza di una parte o della totalità di un processo rispetto ad un obiettivo o piano di obiettivi predeterminati, e dunque volto a misurare gli scostamenti tra la situazione esistente al momento dell'analisi ed il nuovo traguardo che si intende raggiungere.

Non esiste un principio generale, accolto unanimemente, che consenta di definire con certezza i parametri potenzialmente utilizzabili nell'architettura del PdR, anzi le non poche ricerche svolte hanno tutte evidenziato una pluralità accentuata di soluzioni che tende a rispecchiare le peculiari caratteristiche delle singole realtà produttive: cfr., ad esempio, R. PEDERSINI, *Le relazioni industriali a livello di impresa*, in C. DELL'ARINGA, S. NEGRELLI (a cura di), *Le relazioni industriali dopo il 1993*, Franco Angeli, Milano, 2005, 239, che nei suoi studi arriva ad identificare oltre 80 indicatori. Del resto lo stesso Protocollo Giugni del 1993, con la sua formula generale che correlava le erogazioni di secondo livello ad “incrementi di produttività, di qualità e altri elementi dei competitività, ...” non specificava le modalità e i parametri di calcolo della retribuzione variabile, lasciando direttamente ai livelli negoziali decentrati il compito di identificarli. Ed infatti, recependo le indicazioni del Protocollo, la maggior parte dei CCNL sottoscritti dopo lo stesso non hanno disciplinato compiutamente le procedure per la determinazione dei premi aziendali,



limitandosi a dettare una sorta di *guidelines*: cfr., a titolo esemplificativo, i principi generali dettati dal CCNL metalmeccanici (si veda anche l'allegato Accordo del 28 luglio 2010 recante le "*Linee Guida per la diffusione del premio di risultato*" nelle aziende metalmeccaniche in cui non sia stata costituita una RSU).

L'ampio ventaglio di indici rilevabili negli accordi di produttività risponde alle specificità delle singole imprese e/o delle singole unità ed aree aziendali. Come, infatti, evidenzia T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2010, 1, 637 ss., la scelta dei parametri cui correlare la retribuzione variabile richiede valutazioni circostanziali che tengano conto del contesto organizzativo e sociale in cui essi sono destinati ad agire.

In termini analoghi, F. ORIGO, *Chi contratta il premio di risultato? Un'analisi empirica degli effetti dell'accordo di luglio sulla contrattazione decentrata*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 2000, 1, 37 ss. Si vedano anche le considerazioni di tipo organizzativo espresse da R. LEONI, L. TIRABOSCHI e G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, 2, 140 ss., che in particolare sottolineano come, per il buon funzionamento dei sistemi retributivi premianti, sia necessario scegliere, in funzione di un budget di spesa sostenibile, obiettivi chiari, perseguibili ed oggettivamente misurabili.

Una delle classificazioni dei premi più ricorrenti in letteratura è forse quella riproposta nei suoi studi da A. ICHINO, *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?* in *Politica Economica*, 1989, 3, 464 ss., e successivamente ripresa da: B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche di retributive*, in B. CARUSO, C. ZOPPOLI, L. ZOLI, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, 1994, 71 ss.; G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2002, 2. Tale classificazione distingue sostanzialmente tra due tipologie di sistemi premianti: da un lato quelli fondati su indicatori di produttività aziendale (riferiti all'azienda considerata nel suo complesso) e del

fattore lavoro (riferiti al singolo dipendente), e dall'altro quelli basati su indicatori di redditività aziendale desunti dal bilancio. Più nello specifico, mentre i primi, specie quelli legati al fattore lavoro, permettono di apprezzare l'apporto della risorsa umana all'andamento aziendale (in termini di rapporto tra i volumi della produzione realizzati conformemente a determinati standard di qualità e la quantità della prestazione lavorativa resa), la seconda categoria di schemi premianti è volta a misurare non soltanto il contributo della forza lavoro, ma anche e soprattutto gli effetti delle scelte manageriali e delle fluttuazioni di mercato sulla performance economico-finanziaria dell'impresa (su cui sarebbe escluso il controllo diretto da parte delle organizzazioni sindacali). Al riguardo, un indirizzo dottrinale, facente capo a Roberto Pessi, tendeva a privilegiare gli indici di produttività, muovendo dalla considerazione che gli accordi di redditività aziendale finivano spesso per definire il salario variabile sulla base del risultato di bilancio già acquisito, limitandosi a modificare, laddove necessario, i parametri di riferimento: si veda, sul punto, R. PESSI, *Dinamiche salariali e produttività: il caso italiano*, in M. BIAGI (a cura di), *Retribuzione e redditività, Italia, Europa e Giappone a confronto*, Maggioli, Rimini, 1990, 102 ss.

In tempi relativamente recenti, la suddetta classificazione è stata integrata da una terza tipologia di sistemi retributivi incentivanti, basata su indicatori di efficacia-efficienza dei processi produttivi e dei sistemi organizzativi adottati nelle imprese, tra cui la dottrina non esita a farvi rientrare anche gli indici di qualità e di effettiva presenza dei lavoratori all'interno dell'azienda. È opportuno qui riferirsi, in particolar modo, ai seguenti studi che hanno maggiormente catalizzato l'attenzione su questo tema: O. AULETA, *La contrattazione decentrata sui meccanismi premianti dopo il 3 luglio 1993: aspetti metodologici e risultati*; R. FABBRI, M. MELOTTI, P. PINI, *Le modalità contrattuali del premio nelle imprese dell'Emilia Romagna*, entrambi raccolti in P. PINI (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Clueb, Bologna, 2000 (rispettivamente alle pagine 135 ss. e 250 ss.).

Per un approfondimento sui concetti di efficacia ed efficienza e sugli elementi che li differenziano nell'ambito del processo di miglioramento continuo delle *performances* aziendali (in termini di costi/tempi/qualità), si rimanda a A. CUGINI, *Contrattazione aziendale flessibile: quale negoziatore?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2001, 1, 52 ss.

Le motivazioni sottese ai diversi tipi di schemi premianti sono differenti. Sul punto è utile riprendere le analisi compiute da P. PINI, *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, in *Economia Politica*, 2000, vol. XVII, 351 ss., che sostanzialmente associa agli indicatori di produttività la tradizionale funzione di "incentivazione allo sforzo lavorativo", mentre quelli di redditività vengono dallo stesso individuati come lo strumento più adatto per la "suddivisione del rischio di impresa" tra proprietà e prestatori e per l'armonizzazione del costo del lavoro all'*ability to pay* dell'impresa.

La terza ed ultima categoria di indici (quelli di efficacia ed efficienza) espliciterebbe, invece, una maggiore propensione dell'accordo aziendale sul salario variabile alla valorizzazione delle risorse umane ed alla loro "partecipazione", direttamente o tramite le OO.SS. di rappresentanza, non solo ai risultati economici, ma anche e soprattutto ai processi decisionali e alla gestione organizzativa dell'impresa.

Quello delle diverse finalità perseguite dal sistema di premio si traduce così a sua volta in un criterio di classificazione: si veda, ad esempio, il già citato contributo di M. VITALETTI, *La retribuzione variabile*, in M. PEDRAZZOLI (ordinato da), *Lessico giuslavoristico*, 1, Bononia University Press, Bologna, 2010, 1, 114 ss., che appunto contrappone gli schemi di premio incentivanti a quelli economicamente partecipativi (cioè di condivisione del rischio di impresa). Quest'ultima distinzione si sovrappone, in pratica, a quella, forse più nota, tra sistemi premianti di *gain sharing*, dove il premio viene definito da indici legati al raggiungimento di target di produttività, e sistemi di *profit sharing*, dove invece il salario variabile viene calcolato in base ai risultati globali dell'impresa (che dipendono anche da variabili esogene lontane

dalla prestazione del singolo dipendente, quali le condizioni di mercato del prodotto) tipicamente dedotti dagli indicatori di redditività aziendale. A questo riguardo si veda sempre la ricerca di R. LEONI, L. TIRABOSCHI e G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1999, 2, 140 ss.

Per meglio comprendere le logiche sottese alla scelta di determinati indicatori piuttosto che di altri, in relazione ai diversi fini che con gli stessi si intendono perseguire, può essere utile riferirsi all'esempio offerto da L. SCALIA, *Il premio di risultato Telecom Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1998, 2, 255 ss.

Non sono, poi, mancate in dottrina classificazioni che tenessero conto della possibile coesistenza di indici di diversa natura all'interno dello stesso sistema premiante (cd. misto), come ad esempio quella di F. COSSENTINO, L. PROSPERETTI, *La diffusione di accordi di gain sharing in Italia: tendenze, problemi e prospettive*, in G. DELLA ROCCA, L. PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze internazionali e italiane*, Franco Angeli, Milano, 1991, 228 ss. Essa individua quattro categorie di incentivi, legati rispettivamente a: 1) parametri tecnico-produttivi, 2) parametri tecnico-produttivi compositi (basati sulla misurazione non solo della produttività, ma anche delle qualità di processo e di prodotto), 3) parametri economico-aziendali, ed infine parametri 4) tecnico-economici compositi. Questi ultimi, secondo gli Autori, avrebbero il vantaggio di attenuare i rischi che potrebbero derivare dall'impiego di un unico tipo di indicatore, tra cui *in primis* quello di accentuata variabilità retributiva, ammortizzata in tal caso dal probabile diverso andamento dei singoli parametri utilizzati. Alcune interessanti considerazioni sugli svantaggi derivanti dall'adozione di un solo tipo di indici sono state espresse da: R. SANTUCCI, *Contrattazione degli incentivi e modelli di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1991, 1, 59 ss.; ed ancora da G. DELLA ROCCA, *Produttività senza partecipazione nella diffusione degli incentivi in Italia*, in G. DELLA ROCCA, L. PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze*

*internazionali e italiane*, Franco Angeli, Milano, 1991, 146. In modo particolare, gli Autori pocanzi menzionati ritengono che l'utilizzo di soli obiettivi di produttività, essendo in essi determinante il contributo dei singoli lavoratori, possa generare dinamiche di insana competizione interna, con effetti negativi per l'intero clima aziendale. D'altra parte, però, viene altresì evidenziato come la scelta di legare il salario variabile ad obiettivi esclusivamente economico aziendali, che come è noto sono condizionati anche da fattori esogeni non attinenti il processo produttivo ed il comportamento del lavoro (fluttuazioni del mercato e scelte del *management*), renderebbe tenue e poco percepibile l'apporto dei dipendenti, con la conseguente possibilità di incentivare in loro la pratica del cd. *free riding* (opportunismo).

Una classificazione dei meccanismi retributivi premianti è anche quella che tiene conto del livello al quale avviene la rilevazione dei risultati conseguiti: ad essere misurata è la performance in alcuni casi del singolo individuo (in questo caso si parla di PdR individuale), in altri di un gruppo di lavoratori (area, ufficio, direzione aziendale, ecc.), e in altri ancora di uno stabilimento (plant) o dell'impresa considerata nel suo complesso. A tal riguardo si legga, *ex plurimis*, G.P. CELLA, *Introduzione: gli incentivi nelle relazioni industriali italiane*, in G.P. CELLA (a cura di), *Il ritorno degli incentivi*, Franco Angeli, Milano, 1989, 14 ss. Segnatamente, l'Autore si sofferma sui limiti delle diverse forme sopra individuate: mentre negli incentivi di stabilimento o di impresa viene lamentata la scarsa influenza del singolo lavoratore sulle performance aziendali, essendo queste esposte a variabili esterne, in quelli di gruppo si pone l'accento sull'alto rischio di *free riding*, già pocanzi segnalato (tale fenomeno viene definito da G.P. Cella come la possibilità che uno o più agenti, ipotizzando che lo sforzo lavorativo altrui sia comunque sufficiente a raggiungere risultati produttivi elevati tali far sorgere il diritto a remunerazioni maggiori per ciascuno, si comportino in modo tale da ridurre il proprio impegno, producendo così effetti disincentivanti su tutti i componenti della squadra). Quanto, invece, ai premi individuali, ne è stata messa in luce dal già richiamato contributo di T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista*

*Italiana di Diritto del Lavoro*, 2010, 4, 637 ss., l'inadeguatezza in quei contesti organizzativi caratterizzati da forti nessi di interdipendenza fra prestazioni e dall'esigenza per la stessa efficienza aziendale di un clima interno cooperativo. Come, infatti, mostrano J. PFEFFER, R.I. SUTTON, nel loro studio *Do financial incentives drive company performance? An evidence-based approach to motivation and rewards*, in *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total nonsense: Profiting from evidence-based management*, Harvard Business School Press, 2006, 127 ss., una forte individualizzazione rischierebbe di attivare una competizione negativa fra "winner" e "losers", con conseguente maturazione di uno stato d'animo di risentimento che pregiudica inevitabilmente i legami sociali e la fiducia nei luoghi di lavoro.

### **3. Gli schemi premianti *input-oriented*: il modello del *management per competenze***

Un'altra importante differenziazione che viene di solito operata in letteratura è quella tra meccanismi premianti cd. *output-oriented* (a cui vengono di fatto ricondotti sia gli schemi di *profit-sharing* sia quelli di *gain sharing*), e meccanismi premianti *input-oriented*. Mentre i primi si configurano come "premi di risultato" in quanto concentrati sulla misurazione *ex post* dei risultati intermedi della prestazione (produttività del lavoro, qualità dei prodotti) e di quelli finali dell'azienda (redditività economica e finanziaria) - *tangible assets* – i secondi, che assumono la forma di "premi di partecipazione" correlati ad indici di efficienza ed efficacia, pongono l'accento sui caratteri personali della prestazione (saperi, capacità ed attitudini delle risorse umane) - *intangibles assets* - nell'assunto che questi costituiscano il presupposto per una performance superiore a quella standard. In questa direzione si segnala il già più volte richiamato saggio di T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2010, 4, 637 ss., cui adde S. NEGRELLI, *Relazioni di lavoro e*

*performance aziendale*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 1995, 1, 51 ss.

La contrapposizione tra “premio di risultato” e “premio di partecipazione” rifletterebbe due differenti concezioni di “partecipazione” e due sentieri antagonisti di flessibilizzazione ed adattamento delle imprese ai mercati sempre più concorrenziali su scala globale: da un lato quello della “flessibilità di tipo difensiva” (dove la partecipazione si esaurisce negli aspetti meramente economico-finanziari nell’ottica di recuperare la perdita di competitività attraverso l’abbattimento del costo del lavoro), e dall’altro quello della “flessibilità di tipo innovativa” (la cui *ratio* è sempre quella di migliorare la competitività, ma non di prezzo, bensì di qualità delle prestazioni, tramite la valorizzazione delle competenze delle risorse umane e della loro capacità di intervenire nei processi decisionali ed organizzativi del lavoro).

Per comprendere le diverse dinamiche caratterizzanti i due approcci gestionali sopra delineati, si vedano, in particolar modo, i contributi di S. MANCINELLI e P. PINI, *Incentivazione, suddivisione del rischio e partecipazione: la letteratura teorica*; M. MELOTTI, *Modelli organizzativi, sistemi contrattuali e premio di partecipazione*, entrambi contenuti in P. PINI (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Clueb, Bologna, 2000, 11 ss. Si veda anche P. PINI, *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, in *Economia Politica*, 2000, vol. XVII, 351 ss.

Nel solco qui tracciato risulta altresì fondamentale riprendere l’analisi proposta da R. LEONI, L. TIRABOSCHI e G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 1999, 2, 140 ss., che si concentra primariamente sulla flessibilità retributiva cd. *input-oriented* ovvero innovativa, qualificandola come *competence model* o modello dello Sviluppo delle Competenze (SdC), proprio al fine di evidenziare come gli schemi premianti ad essa riconducibili non si limitino ad

apprezzare il risultato realizzato dal lavoratore, ma intendano retribuire anche e soprattutto le competenze espresse dal medesimo rispetto a quelle richieste e attese dalla sua posizione organizzativa. In pratica, gli Autori succitati riconoscono nell'incentivazione delle skill necessarie per una prestazione lavorativa superiore a quella ordinariamente resa, la leva più adatta per migliorare l'efficacia ed efficienza del processo produttivo e dunque rafforzare la competitività aziendale.

Per una breve digressione sul concetto di competenza si rimanda al classico manuale di L. M. SPENCER, S. M. SPENCER, dal titolo *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano, 1995, 30 ss. (segnatamente, i due studiosi definiscono la competenza come una "caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito"). Accanto alla suddetta monografia, può essere utile riferirsi anche all'importante progetto di ricerca OCSE, *Definition and Selection of Key Competencies (De.Se.Co)*, reperibile all'indirizzo [www.oecd.org/pisa/35070367.pdf](http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf).

Assunto quanto sopra, particolare rilievo assumono le osservazioni avanzate da L. PERO, *Innovazione tecnologico/organizzativa e nuove forme di incentivazione salariale*, in G.P. CELLA (a cura di), *Il ritorno degli incentivi*, Milano, Franco Angeli, 1989, 77 ss., secondo il quale la valorizzazione delle professionalità rappresenta ormai uno strumento di HRM (*Human Resources Management*) imprescindibile per far fronte alla continua innovazione tecnologica ed organizzativa dei sistemi impresa e dunque ai grandi mutamenti che ne derivano sia nelle mansioni sia nelle competenze ed abilità necessarie per esercitarle adeguatamente, mutamenti che gli strumenti tradizionali non sono sempre in grado di gestire.

Per una riflessione sull'impatto dei recenti cambiamenti sull'organizzazione di impresa e del lavoro si rimanda al già menzionato F. COSSENTINO, L. PROSPERETTI, *La diffusione di accordi di gain sharing in Italia: tendenze, problemi e prospettive*, in



G. DELLA ROCCA, L. PROSPERETTI (a cura di), *Salari e produttività, Esperienze internazionali e italiane*, Milano, Franco Angeli, 1991, 223 ss., che osservano come l'evoluzione tecnologica e la continua globalizzazione abbiano portato ad attribuire importanza a nuove variabili nella determinazione della posizione competitiva delle imprese, quali appunto l'adattabilità alla segmentazione e mutevolezza del mercato, la qualità dei prodotti e dei processi, la capacità di *prolem solving* ed un forte *know how* tecnico-professionale.

Indicazioni in tal senso si ricavano anche dalla succitata ricerca di J. PFEFFER, R.I. SUTTON, *Do financial incentives drive company performance? An evidence-based approach to motivation and rewards*, in *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total nonsense: Profiting from evidence-based management*, Harvard Business School Press, 2006, 127 ss., dove ogni sistema di retribuzione incentivante viene considerato non un dato acquisito da amministrare, bensì un *work in progress*, vale a dire uno strumento di HRM da adeguare continuamente ai cambiamenti produttivi, organizzativi e tecnologici in atto.

Il raccordo tra premi retributivi e politica di gestione delle risorse umane è stato oggetto di indagine da parte di molti studiosi, tra cui S. NEGRELLI, *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle imprese*, in G.P. CELLA, T. TREU, (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna, 1998. Più nel dettaglio, si vedano E. BAZZANA, A. CRISTINI, R. LEONI, *Il salario tra premio di risultato e nuove politiche di gestione delle risorse umane. Gli effetti dell'Accordo di Luglio del '93*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2, 2005, 172 ss.; S. LABORY, R. LEONI, A. CRISTINI, *Chiarimenti tecnologici ed organizzativi, sistemi di gestione delle risorse umane e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura*, in R. LEONI (a cura di), *Economia dell'innovazione*, Franco Angeli, Milano, 2008, 253 ss.

Nel quadro fin qui delineato appare interessante lo sviluppo del management per competenze prospettato da P. PINI, *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, in *Economia Politica*, 2000, vol.

XVII, 351 ss., che concepisce il contesto aziendale come una *learning organization* all'interno della quale le competenze dei lavoratori evolvono in relazione ai continui mutamenti della stessa, tanto da essere definite *evolutionary capabilities*. Condizione per lo sviluppo delle competenze stesse è, pertanto, secondo l'Autore, che i dipendenti abbiano voce (diretta o indiretta tramite le proprie rappresentanze) nell'organizzazione e gestione del processo produttivo.

I concetti di *learning organization* e di *evolutionary capabilities* li ritroviamo anche nel già più volte menzionato R. LEONI, L. TIRABOSCHI e G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, cit., 140 ss. Qui gli Autori mettono in luce come l'opera offerta dalle risorse umane sia il risultato di competenze in costante evoluzione, che si sviluppano nell'interagire quotidiano con l'organizzazione tramite i processi di confronto e di relazioni interpersonali tra i diversi attori presenti all'interno del contesto aziendale e ai vari livelli decisionali, nell'ottica della cd. *learning by networking* (ovvero *learning by interacting*). Sulla stessa lunghezza d'onda si pone anche l'articolo di P. NIELSEN, *Innovazione, occupazione e sviluppo delle competenze*, in *Diritto delle Relazioni*, 2007, 1, 3 ss., avente ad oggetto una curiosa analisi della relazione (positiva) sussistente tra lo sviluppo delle competenze, l'innovazione di prodotto e di servizio e la crescita dell'occupazione.

Il tema della retribuzione premiante si intreccia inevitabilmente con quello della classificazione del personale, come ben mostra il saggio di D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2009, 3, 711 ss.. Qui gli Autori sollevano il delicato ed attuale problema relativo all'impostazione statica e poco meritocratica dell'inquadramento professionale di categoria, fondata sulla tradizionale logica del salario come variabile indipendente dalle prestazioni individuali effettive e dalle modalità con cui le stesse sono state realizzate, logica per cui un trattamento differenziato di persone

che ricoprono medesimi ruoli, ancorché interpretati in maniera differente, sarebbe da considerarsi discriminante. In questo scenario, le forme retributive correlate alle performance dei lavoratori e alle competenze dagli stessi espresse vengono dunque identificate come quello strumento che consente di apprezzare non solo gli effettivi contenuti della mansione svolta, ma anche la professionalità ed il grado di autonomia nell'interpretare il ruolo organizzativo di cui si è titolari, superando in tal modo la rigida classificazione del personale prevista dalla contrattazione collettiva nazionale, che spesso si traduce in un corpo di regole anacronistico, autoreferenziale ed inadeguato rispetto ai reali fabbisogni formativi del mercato.

Negli stessi termini si è espresso M. CRIPPA, *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2008, 4, 1127 ss., il quale, muovendo dalla considerazione secondo cui, nell'attuale era della concorrenza su scala globale, le competenze assurgono ad elemento distintivo per il successo di un'azienda, prende atto che il CCNL da solo non sarebbe in grado di offrire alcuno strumento gestionale e/o di valorizzazione delle risorse umane. L'Autore rileva, invero, come la struttura classificatoria di categoria, prevedendo l'allocatione del lavoratore sempre nella stessa posizione e concependone la crescita solo in linea verticale mediante il passaggio nella categoria superiore, non consenta di apprezzare economicamente, mediante trattamenti differenziati, chi presenta invece incrementi di competenze in senso orizzontale (cioè all'interno del medesimo inquadramento contrattuale), rispondenti alle nuove logiche produttive che, come è noto, richiedono una maggiore flessibilizzazione della prestazione, ed in particolare mansioni polivalenti e polifunzionali relative a più posizioni organizzative e dunque competenze più trasversali. Nella rigidità di questo contesto, ove un ampliamento delle mansioni (sempre più richiesto dalle moderne organizzazioni) implicherebbe necessariamente un cambio di categoria, i premi retributivi negoziati in sede aziendale rappresentano spesso una soluzione che si traduce in percorsi di valorizzazione

professionale alternativi alla semplice crescita verticale (determinata dal mero trascorrere del tempo), passando dalla logica del “pay for position” a quella del “pay for competence”. Sul punto offre ulteriori elementi di approfondimento l’articolo di R. BOCCOLARI, *Il management delle competenze*, in *Sviluppo&Organizzazione*, 1995, 152, 48 ss. A conclusioni analoghe giunge anche M. ARCA, *La riforma della classificazione del personale nel settore elettrico*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2012, 1, 130 ss., che, in linea con quanto fin qui detto, individuava un limite del CCNL degli elettrici all’epoca vigente proprio nella sua inflessibilità salariale, o meglio nella circostanza che lo stesso non contemplasse forme di retribuzione orizzontale. Questo rendeva, invero, impossibile il riconoscimento e la valorizzazione economica di eventuali differenze quantitative e qualitative nella mansione prestata a parità di inquadramento contrattuale, se non tramite il passaggio di categoria, che in questo modo finiva il più delle volte (e tuttora accade) per risolversi in un mero riconoscimento meritocratico e di fedeltà a favore del lavoratore. Il saggio in esame contiene dunque le riflessioni condotte dall’Autore sulla opportunità di definire un nuovo sistema classificatorio con due tipi di progressione di carriera: una tradizionalmente verticale, dovuta al passaggio di categoria e che dovrebbe intercorrere quando si viene adibiti a mansioni superiori, e l’altra orizzontale, innescata invece dal graduale e progressivo miglioramento qualitativo del lavoro svolto.

Per un inevitabile approfondimento sui concetti di struttura organizzativa, mansione, ruolo e posizione organizzativa, nonché sulla politica di management per competenze è fortemente consigliabile riferirsi a R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Collana Adapt – Fondazione «Marco Biagi», Giuffrè, Milano, 2013, e nello specifico al capitolo I (titolato *L’organizzazione del sistema impresa: architetture, funzionigrammi, posizioni, ruoli, mansioni, relazioni*) e al capitolo IV (*La valutazione delle performance organizzative ed i correlati sistemi di compensation*).

#### 4. Partecipazione economico-finanziaria versus partecipazione gestionale-organizzativa negli schemi retributivi premianti

Il binomio “partecipazione economico-finanziaria” e “partecipazione gestionale-organizzativa” ha interessato buona parte della dottrina. Punto di partenza imprescindibile per una analisi in materia è il volume di M. WEITZMAN, *L'economia della partecipazione: sconfiggere la stagflazione*, Laterza, Bari, 1985, 1, che vede nel coinvolgimento dei lavoratori alle sorti finanziarie dell'impresa un approccio ormai naturale e fisiologico, essendo oramai venuta meno la storica divisione tra capitale e lavoro. In particolare, nell'opinione dell'economista, condizione essenziale affinché si realizzi un abbattimento del costo marginale del lavoro tale da recuperare la competitività perduta è anzitutto che la quota retributiva variabile sia sostitutiva e non aggiuntiva del salario base, e in secondo ordine che la partecipazione non sia estesa alla gestione aziendale in quanto se i lavoratori avessero voce decisionale disporrebbero incrementi retributivi per gli *insider* annullando ogni altro effetto economico positivo.

Diverse critiche sono state mosse ai contributi di Weitzman, che ancora attendono una convincente verifica empirica e per il cui approfondimento si rinvia ad altra adeguata sede. Ci basti qui ricordare la posizione espressa da L. EINAUDI, *Lezioni di politica sociale*, 1949, Utet, Torino, 1949, 217 ss., per la quale la stessa partecipazione economico-finanziaria, per poter funzionare bene, “non può non accompagnarsi ad un certo grado di controllo da parte operaia”, e la quota retributiva variabile dovrebbe andare ad aggiungersi e non a sostituirsi alla retribuzione base, in caso contrario si tradurrebbe in uno strumento di flessibilità retributiva verso il basso.

Tali argomentazioni ben si allineano ad altre letture più recenti. Sulla opportunità di sostituire alla mera partecipazione economico-finanziaria una partecipazione anche di tipo gestionale si veda C. ROMEI, *Premio di produttività*, in M. PEDRAZZOLI (ordinato da), *Lessico giuslavoristico*, 1, Bononia University Press, Bologna, 2010, 1,

109 ss., e soprattutto R. FABBRI, *Meccanismi retributivi premianti: alcune caratteristiche istituzionali*, in P. PINI (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Clueb, Bologna, 2000, 250 ss., il quale si spinge fino ad ipotizzare veri e propri percorsi di codeterminazione degli obiettivi aziendali che condizionano l'erogazione del salario variabile e delle modalità per raggiungerli.

Sulla stessa lunghezza d'onda si pongono anche i seguenti contributi: P. PINI, *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, in *Economia Politica*, 2000, vol. XVII, 351 ss.; G.S. PASSARELLI, *Competitività e flessibilità del rapporto di lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2009, 2, 204 ss.. Segnatamente, gli Autori in questione ritengono che una concezione organizzativa maggiormente partecipativa consentirebbe al management di utilizzare al meglio il capitale cognitivo e competenziale delle risorse umane (che oggi più del capitale fisico tradizionale contribuisce a determinare il differenziale competitivo), e al personale stesso di accrescere, secondo la logica dell'*empowerment*, la propria stima ed autoefficacia, e dunque la propria tensione al miglioramento continuo delle performance, creando in tal modo tutti i presupposti per ottenere una più elevata competitività nelle fasce dei mercati ad alta tecnologia e ad alto valore aggiunto

Sul tema si è inoltre espresso S. BELLOMO, *Retribuzione, produttività ed assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi*, in *Scritti in Onore di Edoardo Ghera*, Bari, Cacucci, 2008, 1, 123 ss., che legge la negoziazione del premio di risultato come un'occasione per i rappresentanti dei lavoratori di partecipazione collaborativa-gestionale. Ad avviso dell'Autore, infatti, la scelta dei parametri cui collegare la quota di salario variabile e la fissazione di determinati livelli di risultato, laddove codeterminate tra OO.SS. e *managemet*, comporterebbero inevitabili implicazioni sul fronte delle strategie che l'impresa intende adottare per rafforzare la propria posizione sul mercato. Analogamente R. SANTUCCI, nel suo saggio *Contrattazione degli incentivi e modelli di relazioni industriali*, in

*Diritto delle Relazioni Industriali*, 1991, 1, 56 ss., ritiene che la retribuzione variabile, pur non introducendo nel nostro sistema di relazioni industriali forme di partecipazione “organica”, intesa come la presenza sindacale all’interno degli organi societari o in organi ad essi paralleli, acceleri comunque i processi partecipativi, contribuendo a rafforzare l’integrazione del sindacato, laddove la sua contrattazione si accompagni all’attivazione di comitati paritetici di informazione e di controllo, ed eventualmente anche di consultazione, esame congiunto, se non di vera e propria codecisione/cogestione. In questi termini, si veda anche il già citato contributo di B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche di retributive*, in B. CARUSO, C. ZOPPOLI, L. ZOLI, *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, 1994, 37 ss. In argomento, è infine doveroso il rinvio all’ampia trattazione svolta da L. ZOPPOLI, *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2005, 373 ss.

Nonostante l’ampio dibattito dottrinale in materia, le più recenti ricerche empiriche mostrerebbero come la frequenza degli indicatori *input-oriented* resti ancora piuttosto scarsa e dunque ancora basso il contenuto partecipativo dei meccanismi retributivi flessibili adottati dalle imprese. Tale carenza è tendenzialmente ricondotta dalla letteratura alla mancanza di una cultura in tal senso nei soggetti negoziali, alle resistenze politiche delle associazioni di categoria che vedono nelle forme di partecipazione diretta una minaccia al loro ruolo di mediazione degli interessi divergenti e, soprattutto, ad un deficit di competenze sufficienti ed adeguate da parte del sindacato sulle modalità di formazione e sviluppo delle diverse professionalità e in genere sull’innovazione organizzativa: *cfr.*, *ex plurimis*, il sopracitato contributo di P. PINI, *Partecipazione all’impresa e retribuzioni flessibili*, in *Economia Politica*, 2000, vol. XVII, 351 ss.; ed ancora M. MELOTTI, *Modelli organizzativi, sistemi contrattuali e premio di partecipazione*, in *Premio di partecipazione o premio di risultato?*, cit. 75. Considerazioni simili sono presenti anche in A. ICHINO, *Incentivazione della produttività o suddivisione del rischio?*, in *Politica*

*Economica*, 1989, 3, 488 ss., secondo il quale sarebbe il sindacato stesso a non favorire istanze partecipative, non cogliendo così l'occasione di rilanciare la propria funzione, sostanzialmente per la sua impreparazione tecnica e per il suo timore di perdere rappresentatività limitandosi ad un ruolo esterno di tipo politico-istituzionale oppure ad un ruolo di mero intermediario delle decisioni manageriali non più modificabili.



### CAPITOLO III

## **IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE COME STRUMENTO DI HRM E LEVA DI GOVERNANCE DEI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI**

### **1. Il contratto aziendale come leva di innovazione organizzativa e gestionale: considerazioni introduttive**

Le esperienze quotidiane dei “gestori HR” insegnano che le relazioni industriali condotte a livello di azienda si inseriscono nella più generale politica di management delle Risorse Umane (HRM), svolgendo una funzione di guida di un processo di miglioramento continuo basato sull'introduzione e sperimentazione a livello di organizzazione del lavoro di soluzioni innovative funzionali alle diverse e nuove esigenze produttive, nell'ottica della ricerca condivisa della competitività aziendale.

Per meglio comprendere l'importanza strategica delle relazioni sindacali quale strumento di gestione delle relazioni di lavoro (HRM) e, su questa linea, di competitività, appare utile prendere in considerazione le testimonianze rilasciate da alcuni “manager” di importanti aziende del nostro tessuto produttivo, raccolte per lo più nella Rivista *Diritto delle relazioni Industriali* di Adapt e del Centro Studi Marco Biagi (Giuffrè editore).

In questa direzione, offre, ad esempio, preziosi spunti di riflessione l'intervento di F. LIGNANO, *Il sistema di relazioni industriali in Whirlpool Europe*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2005, 1, 164 ss. Utili considerazioni si ritrovano anche nell'intervento di C. PICUCCI, M. GALLO, R. PARROTTO, *Diversificazione del business e change management. Lo sviluppo delle persone e le relazioni di lavoro a supporto del cambiamento organizzativo. Il caso Poste Italiane*, in G. GABRIELLI, *Conoscenza, apprendimento*,

*cambiamento: la gestione dei programmi di Knowledge e change management*, Franco Angeli, Milano, 2006, ove gli Autori mirano ad evidenziare l'importanza strategica della negoziazione aziendale come sede privilegiata per la gestione collettiva dei cambiamenti organizzativi imposti dalle nuove logiche di business, nella consapevolezza che i risultati negoziali raggiunti a livello di singola impresa contribuiscono alla modernizzazione dell'intero sistema nazionale di relazioni industriali.

I cambiamenti che la globalizzazione dei mercati e l'evoluzione tecnologica hanno apportato nella struttura organizzativa delle imprese non possono essere di certo ignorati e sottovalutati nella gestione del consenso delle organizzazioni sindacali.

Aumenta dunque la complessità della negoziazione contrattuale ed in questo contesto cambia inevitabilmente anche la figura cruciale del negoziatore d'azienda. Indicazioni utili al riguardo possono essere ricavate dal già richiamato A. CUGINI, *Contrattazione aziendale flessibile: quale negoziatore?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2001, 1, 49 ss., che individua le caratteristiche del buon negoziatore essenzialmente nella solida conoscenza delle materie negoziate, nella interdisciplinarietà vasta e flessibile, e nella capacità di scegliere in chiave innovativa nonché di riduzione dei costi aziendali e di miglioramento delle capacità di vendita del prodotto. Su questa linea si colloca l'esempio fornito da A. RADEMOLI, nel saggio *Il "gioco" delle trattative sindacali. Spunti di riflessione sulle relazioni industriali a partire da un'esperienza reale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, 2, 429 ss. In modo particolare, l'Autore presenta un caso di complessa negoziazione aziendale da cui emerge con chiarezza l'approccio interdisciplinare (con elementi di psicologia, sociologia, diritto, economia, ecc.) che ha connotato il ruolo agito sul campo dai diversi attori coinvolti *nel* "gioco" delle trattative sindacali.

Quanto ai requisiti e alle tecniche di negoziazione aziendale dal punto di vista specifico del sindacalista, preziose considerazioni si ritrovano in G. SATERIALE, *Contrattare in azienda*, reperibile in [www.rassegna.it](http://www.rassegna.it).

## 2. “Cantieri di innovazione organizzativa” nelle mani della contrattazione collettiva aziendale

Lo stretto legame tra la sfera delle relazioni industriali aziendali e quella delle politiche innovative adottate dalle imprese per far fronte alle nuove esigenze di flessibilità e produttività derivanti dall'evoluzione dei mercati e dall'innovazione tecnologica è stato sottolineato con forza da P. PINI, E. TORTIA, *Innovazioni organizzative e relazioni industriali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2002, 4, 133 ss. Del resto la consapevolezza di tale legame sembra essere ormai consolidata tra le stesse parti sociali, come mostrerebbero alcuni casi concreti. A tal riguardo si veda, a titolo esemplificativo, L. LAMA, *Rinnovo elettrici: potenziato il ruolo della contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2013, 2, 530 ss., che, nel commentare il recente rinnovo contrattuale del settore elettrico, ha messo in luce come l'intento delle parti sociali sia stato quello di valorizzare il secondo livello contrattuale, specie aziendale, nella convinzione che esso costituisca la sede più appropriata per la stimolazione della produttività e per meglio aderire ai mutevoli fabbisogni dei singoli contesti produttivi, vista la sua vicinanza alle specifiche situazioni regolate.

Uno dei terreni più importanti su cui la contrattazione collettiva aziendale è chiamata ad affrontare le sfide di un mondo che cambia rapidamente è certamente quello dell'inquadramento del personale. L'automazione dei processi industriali e l'introduzione di tecnologie informatiche hanno infatti fatto emergere nelle aziende italiane (e non solo) l'esigenza di disporre di una struttura del personale più snella e più allineata alle nuove professionalità ritenute strategiche per la soddisfazione dei clienti ed in generale dei diversi *stakeholders*. Sul punto appare doveroso riprendere le osservazioni espresse da M. CRIPPA nel già citato: *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2008, 4, 1127 ss. In particolare l'Autore, consapevole che i CCNL

cristallizzano una realtà di qualifiche professionali che spesso faticano a trovare riscontro nelle strutture organizzative di impresa, soggette a continui mutamenti, individua negli accordi aziendali uno strumento gestionale che consente di adattare il sistema classificatorio all'evoluzione del substrato organizzativo e alle specifiche esigenze delle singole realtà di produzione, e dunque di valorizzare correttamente le professionalità distintive per il successo di un'azienda, superando in tal modo l'impostazione rigida ed ormai obsoleta della disciplina collettiva di categoria.

Posizioni analoghe sono rinvenibili in D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2009, 3, 703 ss., che evidenziano come l'alta dinamicità dei cambiamenti organizzativi trainati dall'innovazione tecnologica e la conseguente affermazione di nuovi mestieri ad alto contenuto professionale renda rapidamente obsolete le declaratorie dei contratti nazionali di categoria. Da qui, come rilevano gli Autori nei loro studi, la tendenza di molte realtà aziendali a sviluppare sistemi di classificazione per competenze di mestiere impostati sul modello del cd. *broadbanding*. In tale modello ogni mestiere si posiziona su più fasce in base alla sua importanza strategica in funzione del *business* aziendale e ciascun individuo è a sua volta inserito in una fascia in relazione alle competenze possedute, con la possibilità di vedersi variare la propria retribuzione anche all'interno della stessa fascia in ragione delle prestazioni rese e del potenziale espresso in termini relativi o assoluti (sul concetto di "potenziale" si rinvia al già richiamato R. POETTO, *Manuale di sviluppo organizzativo per la gestione del personale*, Collana Adapt – Fondazione «Marco Biagi», Giuffrè, Milano, 2013, ed in modo particolare al capitolo IV). Insomma, un modello questo che sembrerebbe dare una risposta al problema sollevato nel II capitolo, relativo all'impossibilità negli attuali sistemi di inquadramento professionale delineati dalle discipline collettive di settore di valorizzare incrementi di competenze in senso orizzontale, cioè all'interno del medesimo inquadramento contrattuale.

Il ruolo strategico ed innovativo che può svolgere la contrattazione aziendale nella revisione dei sistemi di classificazione del personale, in modo da garantirne la capacità di inquadramento delle nuove figure professionali venutesi a configurare per effetto dell'evoluzione continua degli assetti tecnologici ed organizzativi, è stato sottolineato con forza, già negli anni Novanta, da F. SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1994, 2, 44 ss.

Sempre sul tema dell'inquadramento professionale e sulla sua centralità nelle relazioni sindacali, può essere utile recuperare le riflessioni e i suggerimenti di M. ARCA, contenute nel già menzionato *La riforma della classificazione del personale nel settore elettrico*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2012, 1, 130 ss.

Accanto al tema dei sistemi di inquadramento professionale, quello dei tempi di lavoro rappresenta un ulteriore “cantier di innovazione organizzativa” nel cui ambito la negoziazione aziendale può svolgere, nel rispetto degli spazi di manovra lasciati dalla legge, un ruolo preminente nella sperimentazione di nuove articolazioni dell'orario lavorativo e di nuove turnistiche finalizzate alla ricerca di un compromesso tra le esigenze dell'impresa, interpretate dalla formula della flessibilità funzionale e della ricerca continua della competitività, e gli interessi del lavoratore, anche in termini di conciliazione vita-lavoro.

A tal proposito si rinvia al saggio di A. OCCHINO, *Orari flessibili e libertà*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2012, 1, 169 ss. Ad integrazione, si veda il contributo di S. MALANDRINI, *Buone prassi nelle relazioni industriali di livello aziendale e competitività di sistema: l'esperienza della Provincia di Bergamo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2004, 4, 763 ss., che, attraverso l'analisi di alcuni accordi aziendali rilevanti in materia, mette in luce come, accanto all'introduzione di nuovi turni, altri importanti strumenti di intervento contraddistinguano l'operatività delle relazioni industriali sviluppate in realtà con particolari esigenze di adattabilità della propria

organizzazione del lavoro alle specifiche tempistiche produttive imposte dalle evoluzioni dei mercati.

Segnatamente, l'accento viene posto su tutti quegli istituti raccolti nella cornice del *flexitime* in quanto tesi a favorire la compatibilità tra le necessità tecnico-organizzative aziendali e quelle di *work-life balance* dei dipendenti, quali il part time (nelle sue diverse formule) e le relative clausole di flessibilità ed elasticità, i sistemi della banca ore, i regimi di orario multiperiodale su base plurisettimanale, la flessibilità in entrata e in uscita, ...

In tema appare utile consultare anche il volume di V. FERRANTE, *Il tempo di lavoro fra persona e produttività*, Giappichelli, Torino, 2008, soprattutto per un approfondimento del concetto di "flessibilità oraria" quale leva di produttività tramite la saturazione ottimale degli impianti.

Sul rapporto tra legge e contrattazione collettiva in materia di orario di lavoro nell'ottica del perseguimento di continui incrementi dell'efficienza produttiva, si veda, invece, V. LECCESE, *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona, durata della prestazione e rapporti tra le fonti*, Cacucci, Bari, 2001; della stessa casa editrice si segnala altresì V. BAVARO, *Il tempo del contratto di lavoro subordinato. Critica sulla deoggettivazione del tempo di lavoro*, Cacucci, Bari, 2008.

Sempre rimanendo nel solco della moderna flessibilità funzionale e del bilanciamento tra tempi di vita e tempi di lavoro, rappresentano indubbiamente una grande sfida del *management* e delle organizzazioni sindacali nella gestione delle risorse umane e, soprattutto, nella innovazione dei paradigmi lavorativi, quelle soluzioni organizzative che fanno perno sul decentramento della prestazione lavorativa attraverso l'uso delle tecnologie informatiche e di telecomunicazione. In questo quadro si inserisce la codificazione in via pattizia di importanti forme di sperimentazione del telelavoro in alcune delle nostre realtà aziendali, come ad esempio il Gruppo Telecom Italia, le cui esperienze si distinguono per essere particolarmente all'avanguardia. A questo proposito è utile riprendere le analisi

compiute da R. PARROTTO, *Competitività di impresa e governo delle dinamiche sociali: la partecipazione negoziata in Telecom Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1996, 1, 119 ss. Più recente è il contributo di A. COCOZZA, *Alcune riflessioni sulla sperimentazione del telelavoro in Telecom Italia: l'accordo sindacale del 26 luglio 2007*, in *Working Paper Adapt n. 51/2008*, reperibile alla pagina web [www.csmb.unimore.it](http://www.csmb.unimore.it). Qui l'Autore ha messo in luce come l'intesa raggiunta con le organizzazioni sindacali di categoria Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil (nella quale sono state condivise le principali regole e modalità per lo svolgimento della prestazione in telelavoro) assuma una portata innovativa per aver esteso l'applicazione dello strumento in parola anche ai settori *knowledge intensive*, rompendo così i confini angusti entro cui il telelavoro era stato relegato dalla precedente contrattazione collettiva (quale strumento di salvaguardia occupazionale nell'ambito dei processi di ristrutturazione aziendale ovvero di inclusione nel mondo del lavoro di soggetti svantaggiati).

Ulteriori esempi di accordi aziendali sottoscritti in materia possono essere ricavati da AA.VV., *Applicazione dell'accordo europeo sul telelavoro in Italia*, in *Quaderni Sindnova*, Edizioni Lavoro, Roma, 2009, n. 25, al quale si rinvia anche per un'analisi più dettagliata dell'istituto sotto vari profili, ivi incluso quello socio-giuridico, alla luce dell'*Accordo Quadro Europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002* e dell'*Accordo Interconfederale di attuazione del 9 giugno 2004*, entrambi consultabili in [www.csmb.unimo.it](http://www.csmb.unimo.it), indice A-Z, voce "Telelavoro".

Per una definizione del concetto di telelavoro, si invita ad esaminare il testo di un'intervista rilasciata da J. Nilles, il primo a parlare di telelavoro coniando i termini di "*telecommuting*" e "*telework*", tanto da esserne considerato il padre negli Stati Uniti: cfr. J. NILLES, *Esperienze di telelavoro*, in [www.mediamente.rai.it](http://www.mediamente.rai.it).

In chiave più moderna, si veda B. VENEZIANI, *Nuove tecnologie e contratto di lavoro. Profili di diritto comparato*, in *Giornale di Diritto del Lavoro*, 1987, 14. In un'accezione più ampia di *e-work*, v. G. CASSANO, S. LOPATRIELLO, *Il telelavoro: profili*

*giuridici e sociologici*, in *Diritto dell'informazione e dell'informatica*, 1998, 2, 379 ss., che prendono in considerazione una serie di aspetti peculiari dello strumento, a cominciare dalle diverse soluzioni organizzative in cui lo stesso può espletarsi in ragione del collegamento informatico impiegato fino all'individuazione delle attività che si prestano ad essere interessate da applicazioni telematiche, individuando vantaggi e svantaggi correlati al suo utilizzo. Gli Autori affrontano inoltre la questione della qualificazione giuridica dei rapporti di telelavoro e, in prospettiva *de iure condendo*, suggeriscono, oltre ad una rivisitazione dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori che ne adegui il contenuto al mutato contesto tecnologico e alle mutate necessità organizzative (cfr. sul punto, *ex plurimis*, P. ZANELLI, *Nuove tecnologie, legge e contrattazione collettiva*, Giuffrè, Milano, 1993, 20 ss; B. BRATTOLI, L. PELAGGI, *L'interpretazione degli art. 4 e 8 della L. 20 maggio 1970, n. 300 e le esigenze produttive delle imprese italiane*, in *Massimario di Giurisprudenza del lavoro*, 1988, 597 ss.), una ridefinizione legislativa della materia che si limiti a dettarne i principi guida, lasciando alla contrattazione collettiva la libertà di disciplinare il rapporto del telelavoratore in maniera duttile e conforme alle peculiari necessità del settore e, soprattutto, dell'impresa interessata (cfr., sul punto, anche P. ICHINO, *I problemi giuridici del telelavoro*, in *Notiziario del lavoro*, 1996, 75, 49 ss.).

La consultazione del saggio di Cassano e Lopatriello è fortemente consigliabile anche perché contiene al suo interno un'ampia rassegna bibliografica in materia, imprescindibile per una esaustiva e profonda conoscenza del telelavoro e dunque per una corretta e responsabile regolamentazione dello stesso in sede di contrattazione aziendale. In questo senso può essere altresì utile riferirsi anche ai seguenti interventi: G. CASSANO, S. LOPATRIELLO, *Il telelavoro: Prime esperienze, inquadramento giuridico e contrattazione collettiva*, in *Diritto dell'informazione e dell'informatica*, 2000, 135 ss.; P. PIZZI, *Telelavoro: prime esperienze applicative nella contrattazione collettiva italiana*, in *Il Diritto del Lavoro*, 1996, n. 2, 170 ss.



Il tema del telelavoro, e più in generale quello della gestione flessibile dell'orario lavorativo nell'ottica di una maggiore conciliazione vita-lavoro, si incrocia inevitabilmente con le politiche di welfare aziendale, sebbene quest'ultime tendano a coprire un perimetro che si estenda oltre il tradizionale confine dell'alternativa tra tempo lavorativo e tempo di cura personale e familiare, abbracciando altri strumenti volti al benessere sociale dei dipendenti, quali l'erogazione di servizi in natura o benefici economici (sono ormai classici esempi: l'assistenza sanitaria integrativa, le coperture assicurative, gli asili nido aziendali, ecc.).

Per un'utile premessa ai fini dell'introduzione nella materia del welfare contrattato si rinvia alla seguente fonte istituzionale: MINISTERO DEL LAVORO, DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Libro Verde sul futuro del welfare*, 2008, in [www.csmb.unimore.it](http://www.csmb.unimore.it), indirizzo A-Z, voce "Welfare".

Alcune riflessioni sul Libro Verde sono rinvenibili in M. TIRABOSCHI, *Il <<Libro Verde>> sul Welfare: un invito al dibattito*, in *Guida al Lavoro*, 2008, n. 32/33, 23 ss.. Si veda anche la nota di commento di T. TREU, reperibile dal sito [www.tizianotreu.org](http://www.tizianotreu.org), e i contributi raccolti nel dossier di S. SPATTINI (a cura di), *La vita buona nella società attiva. Il Libro Verde sul futuro del nostro welfare*, in [www.csmb.unimore.it](http://www.csmb.unimore.it).

Sempre del MINISTERO DEL LAVORO, DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Libro Bianco sul futuro del modello sociale*, 2009, in [www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it), per un approfondimento del quale cfr., *ex plurimis*, M. TIRABOSCHI, *Il Libro Bianco sul futuro del modello sociale*, in *Guida al Lavoro*, 2009, 20, 10 ss.

Ulteriori principi guida di cui occorre tenere conto in sede di contrattazione aziendale nell'ambito del welfare sono ricavabili da MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Nuove relazioni industriali e di lavoro a sostegno delle politiche di conciliazione*, 2011, in [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it), nonché dall'Intesa sottoscritta tra Governo e Parti Sociali, il 7 marzo 2011, sulle *Azioni a*

*sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro*, 2011, sempre reperibile dal sito [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it).

Nel quadro di riferimento sopra delineato, il sintetico bilancio delle esperienze applicative delle politiche negoziali di welfare restituisce l'impressione che la materia, vista la notevole frammentarietà dei modelli sociali di lavoro e la specificità delle singole realtà produttive, si presti ad un forte protagonismo da parte della contrattazione collettiva aziendale, sebbene, come rilevato dalla dottrina, non manchino casi in cui le parti sociali si siano limitate a definire schemi contrattuali utili più a finalità estetiche che ad una efficace soluzione dei problemi affrontati. A tal proposito si vedano le considerazioni espresse da I. SENATORI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del Welfare aziendale*, in *Quaderni della Fondazione Marco Biagi-Saggi*, 2012, 2; e da E. PIETANZA, *Il contributo della contrattazione collettiva alle istanze di conciliazione vita/lavoro*, in V. BAVARO, U. CARABELLI, G. SFORZA, R. VOZA, *Tempo Comune. Conciliazione di vita e lavoro e armonizzazione dei tempi delle città*, Franco Angeli, Milano, 2009, 219 ss.

Come si legge nell'articolo di A. ORIOLI, *Il welfare può ripartire dalle imprese*, in *Il Sole 24 Ore*, 24 maggio 2013, "fare relazioni industriali non significa solo negoziare retribuzione, premi, mansioni e orari. Significa ormai parlare di welfare state e di modello di tutele condivise e di servizi ad alto valore aggiunto: un sistema su base sussidiaria per supplire alla insostenibilità del modello di Stato sociale pubblico ...". Da queste parole emerge con chiarezza come quello del welfare aziendale sia oggi divenuto un terreno sfidante su cui le parti sociali moderne sono chiamate a giocare un ruolo strategico per il benessere sociale dell'intero Paese. Sull'importanza di promuovere ed implementare modelli di welfare integrati si veda R. LEONI, A. CRISTINI, S. LABORY, *Sistemi di gestione delle risorse umane (GRU) e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura*, paper presentato alla XV conferenza annuale dell'Associazione Italiana Economisti del Lavoro, Ancona, 2000, oggi

raccolto in R. LEONI (a cura di), *Economia dell'innovazione, Disegni organizzati, pratiche di gestione delle risorse umane, e performance d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2008.

In prospettiva pragmatica si pone chiaramente il contributo di R. CARAGNANO, *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, 1, 1171 ss., che fornisce un esempio di modello di welfare aziendale da seguire, appunto quello istituito dal Gruppo Luxottica con un Protocollo di Intesa risalente al 2009 e recentemente rinnovato con il nuovo Accordo Integrativo del 4 giugno 2013 (reperibile in Bollettino Adapt, 24 giugno 2013, n. 24, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)), considerato da molti una *best practice* proprio per essere il frutto di relazioni industriali proficue e collaborative (al progetto in esame l'azienda ha dedicato una apposita pagina web all'interno del suo sito: cfr. [www.luxottica.com/it/people/sistema-remunerazioni-benefits/programma-welfare](http://www.luxottica.com/it/people/sistema-remunerazioni-benefits/programma-welfare)).

### **3. Logiche cooperative o conflittuali nei modelli di relazioni industriali aziendali?**

Per l'ingresso nell'ampio dibattito sul tema della qualità e delle modalità di svolgimento delle relazioni industriali aziendali può essere utile riferirsi al manuale di G. BIANCHI, *Le relazioni industriali tra cooperazione e conflitto*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Dagli orientamenti dottrinali maggioritari pare emergere la tesi secondo cui la qualità delle relazioni industriali nonché il grado di prevenzione del conflitto e di certezza gestionale che le relazioni stesse riescono ad assicurare rappresentano una componente essenziale della competitività delle imprese, con evidenti riflessi positivi anche in termini di *Corporate Social Responsibility*.

L'esame di alcune esperienze contrattuali "raccontate" dal variegato e complesso mondo HR sembrerebbero confermare quanto sopra: in prima battuta si veda il prezioso e concreto contributo di G. P.

COLZANI, A. CUNICO, *Le relazioni industriali in AgustaWestland*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2012, 4, 1109 ss., disponibile anche sul sito [www.adapt.it/farecontrattazione](http://www.adapt.it/farecontrattazione), nella sezione *Pubblicazioni*. Si legga, inoltre, R. PAROTTO, *Relazioni sociali di lavoro e negoziazione aziendale come strumenti di modernizzazione: il caso Poste Italiane*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2008, 2, 491 ss. Qui l'Autore propone una definizione di "relazioni sociali del lavoro" come la dimensione più naturale ed opportuna su cui poter sviluppare le nuove logiche relazionali tra organizzazioni sindacali ed azienda incentrate sulla capacità di affrontare le sfide di competitività e di guidare il cambiamento ispirandosi ai valori del consenso tra le parti, della credibilità tra i soggetti negozianti e della sostenibilità aziendale. I vantaggi competitivi di un modello di relazioni industriali cd. *social-oriented*, basato appunto sulla fiducia reciproca e sul principio dell'approccio congiunto e integrato nella risoluzione dei problemi, sono stati analizzati da M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul Rapporto del Gruppo di Alto Livello sulle Relazioni Industriali e il cambiamento nell'Unione Europea*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2002, 1, 148 ss. Su questo versante si ritrovano altresì le riflessioni di P. ICHINO contenute nella sua opera dal titolo: *A che cosa serve il sindacato?*, Mondadori, Milano, 2005. Segnatamente, il noto giuslavorista mostra come dal modello di relazioni industriali di tipo conflittuale, contrapposto a quello di tipo cooperativo e partecipativo, derivino inefficienze in termini di capacità innovativa e competitiva, che sono alla base del mancato sviluppo e della mancata modernizzazione degli apparati produttivi.

Valutazioni analoghe sono rinvenibili in A. STANGO, *Sistema delle Relazioni Industriali e gestione del personale alla Indesit Company*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2005, 3, 757 ss., che così scrive "[...] il dialogo ed il confronto pagano, sia in termini di consenso che di una maggiore competitività" in quanto consentono "di trovare soluzioni accettate e di inventare scenari negoziali atti a garantire i risultati attesi, salvaguardando le esigenze dell'azienda, del sindacato e dei lavoratori". Si veda, inoltre, P. TESTONI, *Le relazioni*

*industriali e la gestione del personale nel Gruppo Manutencoop*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, 1, 131 ss., il quale identifica nella cultura del rispetto e del confronto tra le parti sociali i parametri di riferimento per un modello di relazioni industriali aziendali idoneo a gestire i continui processi di cambiamento e conseguentemente ad innovare le logiche dell'HRM, inserendo quelle dosi di flessibilità ed adattabilità necessarie per fronteggiare la dinamica della concorrenza e l'incertezza dei mercati. Ulteriori insegnamenti in tal senso si possono altresì ricavare dal *case study* presentato da M. CRIPPA, *La gestione del personale in A Novo Italia. Flessibilità, formazione e sviluppo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2007, 1, 167 ss., dove il modello di relazioni industriali aziendali, connotato da logiche di tipo collaborativo e partecipativo tra il management ed i rappresentanti dei lavoratori, ha consentito all'azienda di far fronte alla discontinuità produttiva tipica del settore tramite un largo ricorso agli strumenti di flessibilità contrattuale e funzionale, in cambio della garanzia di una continua formazione professionale e di una progressiva stabilità dei contratti di lavoro. Una soluzione questa condivisa che ha innescato uno scambio virtuoso a somma positiva (*win to win*) riducendo i rischi di esubero, come dimostrato dal trend di crescita dell'azienda stessa e dall'incremento graduale di organico con contratti stabili.

Una testimonianza in tal senso è inoltre rinvenibile nel già indicato A. RADEMOLI, *Il "gioco" delle trattative sindacali. Spunti di riflessione sulle relazioni industriali a partire da un'esperienza reale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2011, 2, 429 ss., dove l'Autore, evidenziando le condotte tenute dai diversi protagonisti del tavolo delle trattative sindacali, presenta un reale caso di complessa negoziazione all'interno di un'azienda di grandi dimensioni in fase di riorganizzazione, che ben qualifica un modello collaborativo di relazioni industriali in grado di rispondere alle necessità di flessibilità del mercato del lavoro e alle sfide di un'economia sempre più globalizzata.

Altre riflessioni sulle diverse logiche che possono ispirare un sistema aziendale di relazioni industriali sono altresì contenute in N.

BENEDETTO, *Da Saturn a Melfi, la grande ambiguità della Qualità totale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1994, 2, 22 ss., che opera una comparazione tra due esperienze diverse, ma entrambe estremamente innovative (la prima relativa al progetto “Saturn” lanciato più di un ventennio fa dalla General Motors e la seconda al progetto “Fabbrica Integrata” della Fiat).

A tal riguardo possono, infine, essere interessanti le analisi compiute da J. GEARY, *Il sindacato trae effettivamente vantaggio dall'adozione di un modello partecipativo alla gestione dell'impresa?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2009, 1, 110 ss., che nel tentativo di fornire una risposta a tale interrogativo, attraverso una rassegna della letteratura di riferimento, individua due diversi orientamenti dottrinali: il primo, favorevole, ritiene in sostanza che la cooperazione tra le parti rafforzi la capacità rappresentativa delle organizzazioni sindacali, il secondo, invece, fortemente critico, teme che il processo di contrattazione finisca per essere in qualche modo ridimensionato proprio in virtù del fatto che le controversie vengono in questo modo risolte in sede informale con un approccio collaborativo.

Un'interessante chiave di lettura del tema è infine quella fornita da M. MINGHETTI, *L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, EGEA, 2013, che propone, come formula vincente per affrontare le moderne sfide imposte dall'attuale crisi globale, un modello di organizzazione aziendale basato sulla cooperazione, condivisione delle conoscenze e gestione dei conflitti, invitando la Funzione Risorse Umane ad adeguare le proprie politiche di gestione e sviluppo a questa nuova logica di “lavoro collaborativo” e di “social organization”.