

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

*SCUOLA INTERNAZIONALE DI DOTTORATO IN  
FORMAZIONE DELLA PERSONA E DIRITTO DEL  
MERCATO DEL LAVORO  
XXV CICLO*

IL CCNL CHIMICO – FARMACEUTICO

*Uno strumento di gestione, organizzazione  
e sviluppo del personale*

Relatore:

*Chiar.mo Prof. Michele Tiraboschi*

Dottorando:

*Dott. Giuseppe Ippolito*

## INDICE

<i>Premessa</i> .....	4
-----------------------	---

### Capitolo Primo

#### II CCNL CHIMICO-FARMACEUTICO NELL'ATTUALE SCENARIO ECONOMICO: IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1. CCNL chimico farmaceutico: contrattazione storicamente moderna.....	7
2. Il contesto economico mondiale e nazionale.....	11
3. Europa ed imprese del settore: quali strategie per il rilancio?.....	15
4. Scenario economico del settore chimico: contesto mondiale ed europeo.....	16
5. Lo scenario italiano.....	18
6. Caratteristiche strutturali e trend in atto nella chimica italiana.....	20
<i>Focus: Liquegas: il mercato dei Gas di Petrolio Liquefatti</i> .....	24
7. Problematiche del settore farmaceutico.....	26
8. Rilanciare il settore con ricerca ed innovazione.....	28
<i>Focus: I dottori di ricerca</i> .....	30
9. Crisi economica: il ruolo della contrattazione collettiva.....	30
9.1 <i>Rinnovo CCNL 2012: il modello di relazioni industriali chimico –farmaceutico</i> .....	32
9.2 <i>Il dialogo sociale europeo per la crescita del settore</i> .....	35
9.3 <i>Il welfare contrattuale</i> .....	35
9.4 <i>L'impegno per la crescita attraverso la formazione</i> .....	37
9.5 <i>Relazioni industriali e tutela della persona: i fondi settoriali nella fase della crisi</i> .....	37
10. Le sfide per il futuro delle relazioni industriali nel settore.....	41

**Capitolo Secondo**  
**IL CONTRATTO COME STRUMENTO DI GESTIONE,  
ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE**

1. Gestione del personale e organizzazione aziendale.....	44
2. Un possibile modello di organizzazione aziendale: centralità ai profili professionali.....	49
2.1. <i>Profili professionali e progettazione organizzativa</i> .....	51
2.2. <i>Profili professionali e gestione per competenze</i> .....	52
2.3 <i>Un possibile modello di profilo professionale</i> .....	55
2.4 <i>Classificazione del personale valutando la prestazione del soggetto</i> .....	57
2.5 <i>I sistemi di retribuzione variabile</i> .....	60
3. Le deroghe come opportunità gestionale.....	62
4. La formazione per lo sviluppo professionale.....	65

**Capitolo Terzo**  
**IL WELFARE PER LA CRESCITA**

1. Dalle politiche passive a quelle attive.....	72
1.2 <i>La centralità delle politiche attive ed il ruolo della contrattazione</i> .....	77
2. <i>Outplacement</i> : il modello Welfarma.....	81
3. La sicurezza sul lavoro con <i>Responsible Care</i> .....	84
<i>Focus</i> : LiquiCare: la sicurezza di persone e ambiente in Liquigas....	86

**Capitolo Quarto**  
**NUOVE PROSPETTIVE PER IL CCNL CHIMICO-  
FARMACEUTICO**

1. Occupabilità.....	89
<i>Focus</i> : Progetto Ponte.....	92
2. Produttività.....	93
3. Chimico – farmaceutico: un mercato del lavoro rigido.....	98
3.1. <i>Problematiche occupazionali del settore farmaceutico: l'informatore scientifico del farmaco</i> .....	101
4. Il CCNL chimico-farmaceutico del futuro.....	108
 <i>Literature review</i> .....	 111

## **PREMESSA**

*“Le Parti firmatarie del presente documento considerano la contrattazione collettiva uno strumento utile per perseguire la crescita della produttività e della competitività in Italia. Attraverso la contrattazione collettiva è, infatti, possibile definire modalità e strumenti per perseguire e raggiungere obiettivi di miglioramento della produttività contemperando le ragioni delle imprese e delle persone che vi lavorano” (Linee Programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia, 21 novembre 2012).*

Quindi, nel nuovo scenario economico e sociale sempre più globalizzato, interessato da un processo di profondo mutamento tecnologico, produttivo ed organizzativo, il vero vantaggio competitivo per il sistema impresa risiede sempre più nell’adozione di politiche integrate e nella piena valorizzazione delle risorse umane, grazie ad una buona contrattazione nazionale ed aziendale.

Una valorizzazione da ricercare attraverso investimenti mirati alla crescita delle caratteristiche di qualità, mediante politiche gestionali orientate a raggiungere un coinvolgimento consapevole e un livello adeguato di partecipazione responsabile nei confronti degli obiettivi aziendali, grazie ad una buona contrattazione collettiva nazionale ed aziendale: attraverso un rapporto partecipativo tra l’azienda e le Organizzazioni Sindacali, basato sul reciproco riconoscimento della diversità dei ruoli e delle funzioni svolte.

In tale ambito, un’efficace gestione delle relazioni di lavoro assume un ruolo fondamentale nelle politiche aziendali, perché, a seguito del mutamento in atto, la risorsa umana ha smesso di essere considerata esclusivamente un “costo” ed è diventata una “risorsa strategica”, indispensabile, sia ai fini dell’incremento del valore del sistema impresa, sia per un efficace perseguimento degli obiettivi connessi con la *mission* ed il *business* aziendale. In questo quadro evolutivo, il CCNL riveste un ruolo importante nella gestione aziendale, poiché può rappresentare uno strumento per contribuire alla competitività e produttività delle imprese, tramite anche la partecipazione dei lavoratori nelle scelte delle imprese, specie in un periodo

economicamente difficile come quello attuale. Inoltre, i contenuti del contratto collettivo, in ottica moderna, dovrebbero essere strutturati con una visione innovativa ed interdisciplinare, finalizzata a comprendere meglio le rilevanti interconnessioni esistenti tra gli aspetti economici, organizzativi e giuridici, con quelli sociologici e psicologici.

Infatti, nelle pagine seguenti, emerge come sia fondamentale analizzare contemporaneamente l'attuale difficile situazione economica e gli strumenti impiegati per contrastarla, così da progettare sia nell'ambito della dimensione individuale, relativa alla gestione delle risorse umane, sia in quella collettiva, riguardante le relazioni industriali e sindacali, un CCNL moderno, orientato al *business*, tenendo sempre al centro la persona – lavoratore.

Come vedremo, la contrattazione nazionale del settore chimico-farmaceutico rappresenta, storicamente, un'esperienza di grande interesse, nell'ambito della quale sono state spesso praticate soluzioni innovative e sperimentazioni (che, come sempre in questi casi, hanno attratto consensi e critiche). Infatti, fin dal CCNL del 1947, stipulato nel contesto della grave crisi determinata dal conflitto mondiale, il contratto presentava caratteri innovativi in relazione alla disciplina normativa.

Quindi, l'elemento dell'innovazione è centrale poiché caratterizza tutto il testo del CCNL firmato il 18 dicembre 2009 ed è anche l'elemento determinante del rinnovo per il triennio 2013 – 2015 (ad esempio, come vedremo, il *Progetto Ponte*).

Inoltre, sarà prioritario analizzare, non solo dal punto di vista giuslavoristico (ad esempio analizzando gli impatti della l. 92/12 sul settore), ma, attraverso una “lettura” ed interpretazione multidisciplinare, il CCNL come strumento principale e fondamentale per la gestione, organizzazione e sviluppo del personale.

Inoltre, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'industria Chimica – Farmaceutica è sempre stato, ed è attualmente, fonte di importante innovazione dei modelli di contrattazione, ad esempio per quanto riguarda i temi delle politiche attive e dell'*outplacement* (con l'esperienza di *Welfarma*).

Quindi, vista l'innovatività di tale CCNL e soprattutto visto che è il contratto applicato ai lavoratori della Liquigas S.p.A. (sede della mia *internship*), ho ritenuto necessario analizzare punti di forza e criticità di tale moderno CCNL.

Ma, nonostante i molteplici aspetti positivi di tale contratto collettivo, come vedremo nelle pagine seguenti, per alcuni ambiti dovrà essere riformato e/o modificato, ad esempio per quanto riguarda i profili

professionali e le tipologie contrattuali flessibili, intervenendo, eventualmente, in deroga alle nuove normative, per supportare le imprese ed i lavoratori sia nell'attuale fase di crisi economica che per il rilancio del settore.

## CAPITOLO PRIMO

### **IL CCNL CHIMICO – FARMACEUTICO NELL’ATTUALE SCENARIO ECONOMICO: IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI**

*Sommario:* 1. CCNL chimico farmaceutico: contrattazione storicamente moderna. – 2. Il contesto economico mondiale e nazionale. – 3. Europa ed imprese del settore: quali strategie per il rilancio?. – 4. Scenario economico del settore chimico: contesto mondiale ed europeo. – 5. Lo scenario italiano. – 6. Caratteristiche strutturali e trend in atto nella chimica italiana. – *Focus* Liquigas: il mercato dei Gas di Petrolio Liquefatti. – 7. Problematiche del settore farmaceutico. – 8. Rilanciare il settore con ricerca ed innovazione. – *Focus* I dottori di ricerca. – 9. Crisi economica: il ruolo della contrattazione collettiva. – 9.1 Rinnovo CCNL 2012: il modello di relazioni industriali chimico – farmaceutico. – 9.2. Il dialogo sociale europeo per la crescita del settore. – 9.3. Il welfare contrattuale. – 9.4. L’impegno per la crescita attraverso la formazione. – 9.5. Relazioni industriali e tutela della persona: i fondi settoriali nella fase della crisi. – 10. Le sfide per il futuro delle relazioni industriali nel settore.

#### **1. CCNL chimico – farmaceutico: contrattazione storicamente moderna**

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell’industria Chimica – Farmaceutica è sempre stato, ed è attualmente, fonte di importante innovazione dei modelli di contrattazione.

Fin dal CCNL del 1947, stipulato nel contesto della grave crisi determinata dal conflitto mondiale, il contratto presentava caratteri innovativi in relazione alla disciplina normativa. Uno degli aspetti più interessanti di tale contratto era rappresentato dalla possibilità di contrattazione tra le parti dei premi di produzione o di altre forme di incentivo al fine di stimolare l’aumento dei livelli retributivi. Inoltre con un accordo aggiuntivo al CCNL, veniva affrontato il tema delle lavorazioni nocive e pericolose attraverso il principio della monetizzazione, secondo il quale i lavoratori esposti a sostanze tossiche o esplosive avevano diritto ad indennità retributive.

Con gli anni Sessanta si assisteva al riconoscimento della libertà della contrattazione aziendale e all'attribuzione alle RSA di compiti di agente della contrattazione per le materie proprie del livello aziendale. In tal modo la categoria dei chimici era tra le prime ad acquisire un risultato per il quale i sindacati di tutti i settori si erano battuti in quegli anni.

Analogamente veniva recepita la richiesta di aumentare di 60 Lire i minimi tabellari di tutte le categorie, accogliendo così la rivendicazione di aumenti retributivi uguali per tutti i lavoratori (non più in percentuale).

Senza dubbio uno degli istituti che subiva il più netto mutamento rispetto al passato era l'ambiente di lavoro. Nel CCNL del 1969 veniva introdotto il principio della prevenzione infortunistica e delle malattie professionali, ribadendo l'inammissibilità delle lavorazioni che superassero determinati limiti di concentrazione previsti dalle tabelle dei MAC (Concentrazioni Massime Permissibili). Perciò, nel caso si fossero verificati gradi di concentrazione superiori ai MAC, l'impianto si doveva fermare e l'imprenditore non solo doveva adottare misure e investimenti idonei a mutare le condizioni ambientali, ma doveva anche assicurare il posto di lavoro ai lavoratori del reparto la cui produzione era stata sospesa.

La contrattazione degli anni Settanta vedeva l'accorpamento di vari settori in precedenza distinti (fibre chimiche, detergenza e saponi). La scelta di ridurre il numero dei contratti era finalizzata ad eliminare le forme di corporativismo innescate nel passato. Nello specifico, la contrattazione di questo decennio conquistava l'abolizione dei vecchi comitati paritetici di prevenzione e sicurezza che venivano sostituiti dalle commissioni ambiente, composte da soli lavoratori, recependo, così, il contenuto dell'art. 9 dello Statuto dei lavoratori.

All'inizio degli anni Ottanta il panorama delle relazioni sindacali di settore era caratterizzato dal crollo dell'occupazione, dal frequente ricorso alla cassa integrazione, dai salvataggi pubblici e dalle ampie ristrutturazioni aziendali. In questo contesto ASCHIMICI e FULC avevano quindi espresso il comune convincimento che la fase di ristrutturazione che attraversava il settore chimico farmaceutico richiedesse da parte delle parti sociali e delle autorità pubbliche una capacità di passare da una logica di tipo assistenziale ad una politica attiva della ristrutturazione industriale e del lavoro, che rispettasse le necessità di adeguamento del settore. Si apriva, così, un periodo di distensione e collaborazione tra i protagonisti della contrattazione del settore.

Un notevole contributo è stato dato dall'Osservatorio chimico nazionale che era finalizzato all'analisi del complesso delle problematiche economiche e sociali della chimica. Nonostante la



sospensione della contrattazione integrativa per 18 mesi operata dall'accordo del 1983, e l'inserimento delle cosiddette clausole di coordinamento funzionale (che riducevano gli spazi normativi per la negoziazione aziendale), i chimici riuscivano a firmare tra il 1984 e il 1985 oltre 800 accordi aziendali, con ampio ricorso alla flessibilità e utilizzando strumenti che andavano dal part-time ai contratti di solidarietà, dall'uso elastico dello straordinario alla formazione professionale.

Si arriva così alla contrattazione contemporanea, che si attua in un contesto economico esposto alla concorrenza internazionale, che accentua l'esigenza di una industria chimica - farmaceutica che tenda a soluzioni efficienti ed altamente competitive.

Considerata la lentezza e la contraddittorietà con cui evolve la legislazione, nonché i tanti elementi di conservatorismo presenti nel tessuto sociale, il settore ha avvertito da tempo la necessità di attribuire al CCNL il compito di promuovere innovazione normativa e di porsi anche quale idoneo strumento di gestione aziendale. Le parti sociali si sono interrogate, nell'ambito dell'Osservatorio contrattuale, sull'esperienza degli altri Paesi, realizzando rapporti sistematici con le consorelle Organizzazioni dei principali Paesi europei per conoscerne e comprenderne le scelte. Il primo risultato di questo "*benchmarking*" è stato l'innovazione contrattuale adottata con il CCNL del 1990 (aumenti contrattuali comprensivi dell'indennità di contingenza, con successivo conguaglio, nell'ambito di un "*range*" definito) nella direzione del superamento della dicotomia tra contrattazione e scala mobile. Con il contratto del 1994 il settore chimico - farmaceutico è stato quindi il primo a prevedere l'introduzione del premio di partecipazione nell'ambito del secondo livello negoziale. Con la riforma del sistema di classificazione e degli inquadramenti le Parti hanno tenuto conto delle importanti modifiche organizzative in atto nelle imprese, ma hanno anche inserito nel CCNL norme in grado di cogliere esigenze future.

Alla luce di ciò, il nuovo sistema di classificazione ha riconosciuto modelli organizzativi definiti a livello aziendale che hanno comportato una configurazione delle mansioni diversa da quella contrattualmente regolamentata. Gli anni 2000-2001 hanno visto le associazioni FEDERCHIMICA, FARMINDUSTRIA e FULC, impegnate nella gestione di un progetto sperimentale che, con il finanziamento pubblico, ha coinvolto in un'azione capillare circa 900 lavoratori appartenenti a 25 imprese sparse sul territorio nazionale. Il successo di questa iniziativa congiunta svolta nel quadro delle previsioni contrattuali del 1998, ha creato le condizioni per una rivisitazione dell'intera materia e per la costituzione, con il Contratto del 2002, di un

quadro normativo più articolato. Con il Contratto sono state anche recepite le importanti innovazioni legislative in materia di formazione, prevedendone un'applicazione pratica nel rispetto delle esigenze concrete delle diverse tipologie di imprese. La premessa alla Parte VI del Contratto dedicata alla formazione è particolarmente significativa: una strada che pare proseguire col rinnovo odierno, ma questa è l'attualità.

Il CCNL chimico-farmaceutico non è mai stato firmato al Ministero del Lavoro, non ha mai subito carenze e vacanze temporali (mai soluzioni ponte), alla fine degli anni 80 è stato unificato tra parte pubblica e privata, dopo un processo congiunto tra le parti molto articolato e pensato qualche anno prima. Quando ci si è molto discostati tra la data di scadenza e la firma, ciò è avvenuto prevalentemente per variabili esterne, come nel giugno 1998 per il dibattito parlamentare sulle 35 ore, nel Luglio 1990 per difficoltà confederali sulla contingenza e noi introducemmo il meccanismo ARC, nel Luglio 1979 per la grande crisi chimica, con migliaia di lavoratori in Cigs, comprese le Fibre.

Gli altri CCNL (marzo 1994, febbraio 2002, maggio 2006, dicembre 2009) hanno avuto tempi fisiologici; i bienni poi sempre prima della scadenza; quindi sono stati fatti rinnovi contrattuali senza ricorrere a scioperi. Anche la firma del rinnovo per il triennio 2013 – 2015, nonostante il difficile periodo economico – politico, è arrivata con anticipo e senza alcuna difficoltà, infatti l'accordo è stato raggiunto il 22 settembre 2012.

Il processo relazionale tra le parti ha sempre rappresentato la chiave di volta di rinnovi concreti, pragmatici, costruiti sullo scambio intelligente tra le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori, ma anche, e soprattutto, su ipotesi condivise e innovazioni nei contenuti (classificazioni, welfare contrattuale, orari e occupazione, centralità e sviluppo della formazione, SSA e integrazione con Responsabile Care), flessibilità retributive e normative (premio di partecipazione, dinamica delle classificazioni, soluzioni per le PMI, procedura per le deroghe), con soluzioni retributive di qualità, certamente superiori ai tassi di inflazione programmata (valore punto e tutela di valori retributivi intermedi tra quelli contrattuali e quelli di fatto) e successivamente all'IPCA.

Ma se il processo relazionale è assai robusto e consolidato, oltre che formalmente innovato a partire dal 1986 con la nascita dell'Osservatorio Contrattuale e le sue articolazioni, oggi si intravede la necessità che tale processo, non autoreferenziale ma utile per esplicitare i ruoli contrattuali e gli obiettivi, si attualizzi e si diffonda nelle periferie, soprattutto a livello aziendale. La chiave del sistema di relazioni del CCNL è chiaramente improntata alla partecipazione, ma

continuare a spingere in questo senso senza puntare decisamente ad una effettiva e necessaria coerenza dei comportamenti a tutti i livelli, rischia di rendere inefficaci le norme quanto le politiche che le ispirano, creando una sostanziale diffidenza tra i vari livelli delle organizzazioni di rappresentanza o addirittura creando il rischio di una delegittimazione reciproca dei soggetti del sistema. E' oramai giunto il tempo di sperimentare concretamente sedi e momenti formativi congiunti, su temi condivisi e decisivi per una nuova cultura nelle relazioni e nei rapporti di lavoro.

Tale prospettiva appare quanto mai opportuna, se non necessaria, in una fase difficile come quella che stiamo vivendo e per il periodo 2013 - 2015: c'è la necessità di un patto sociale per affrontare l'emergenza e un patto non può sostanzarsi solo su elementi di scambio macroeconomici, produttivi; è necessario un riorientamento collettivo nei comportamenti, per percorrere strade virtuose e coerenti con i programmi e gli obiettivi del patto stesso. Qualcosa di più e di diverso delle fasi del passato.

La sfida è nei livelli aziendali, tra difesa del reddito e dell'occupazione industriale, verso traguardi utili per la competitività delle imprese e delle produzioni, della occupabilità dei lavoratori.

## **2. Contesto economico mondiale e nazionale**

Dopo una marcata ripresa sperimentata nel 2010 (+ 5,3%, Fonte di tale dato e dei successivi presenti in questo paragrafo è l'*IMF, World Economic Outlook, aprile 2012*), l'economia mondiale nel 2011 ha registrato una crescita più contenuta (3,9%), risentendo, nell'ultima parte dell'anno, dell'intensa contrazione dell'attività in Europa e Giappone. Al contrario, negli Stati Uniti essa ha accelerato, sospinta dall'accumulazione delle scorte e da un'espansione dei consumi.

Il rallentamento negli ultimi mesi del 2011 ha coinvolto anche i Paesi emergenti, che hanno risentito della fiacchezza della domanda proveniente da quelli industrializzati. Nonostante ciò, le economie emergenti si confermano il "motore" della crescita mondiale, grazie alle ottime performance realizzate da India e Cina (con incrementi del PIL rispettivamente del 9,2% e del 7,2%) e dai Paesi dell'America Latina, dove il prodotto è aumentato del 4,5%.

Nell'area euro la crescita del PIL ha iniziato ad indebolirsi nella prima metà del 2012, in un contesto di rallentamento del commercio mondiale e di diffusione della crisi sui mercati del debito pubblico.

L'aumento della volatilità dei mercati finanziari, a partire dal terzo trimestre 2011, ha causato un deterioramento delle aspettative di

crescita nelle economie industrializzate, il quale ha interagito con le sopracitate tensioni sul debito sovrano e sul debito bancario. La minore propensione al rischio ha comportato, inevitabilmente, una ricomposizione dei portafogli verso gli asset ritenuti più sicuri, quali i titoli pubblici di Paesi ritenuti “virtuosi”, beni e valute “rifugio” (oro e franco svizzero), a scapito dei corsi azionari e obbligazionari privati. Questa *flight to quality* ha provocato un significativo ampliamento dei differenziali di rendimento tra i titoli di Stato dei diversi Paesi rispetto al Bund tedesco, con un’escalation che ha colpito in particolare la Spagna e l’Italia, i cui *spread* hanno risentito anche delle nuove riduzioni del merito di credito della Grecia da parte delle agenzie di rating.

L’Italia ha chiuso il 2011 con un modesto incremento del PIL (+0,4%), in rallentamento rispetto al 2010 (+1,8%). L’andamento del prodotto è stato influenzato dalla diminuzione della domanda nazionale, riconducibile al calo degli investimenti ed alla debolezza del reddito disponibile delle famiglie, mentre è stato positivo il contributo proveniente dall’interscambio con l’estero. La stima preliminare al primo trimestre del 2012, ha evidenziato una diminuzione del PIL dello 0,8% in termini congiunturali e dell’1,3% nei confronti dello stesso periodo del 2011.

Il nostro Paese ha risentito in modo particolarmente accentuato dell’evoluzione dell’economia globale e delle turbolenze sui mercati. Nonostante la sostanziale solidità del sistema bancario ed il ridotto livello di indebitamento delle famiglie, l’Italia è stata colpita dalla crisi con particolare intensità a causa dell’elevato livello del debito pubblico e delle deboli prospettive di crescita a medio termine. Le manovre di finanza pubblica approvate dal Governo nell’estate 2011, si sono rilevate insufficienti a migliorare il giudizio sull’Italia da parte delle principali agenzie di rating: il differenziale BTP-Bund è continuato a salire anche nei mesi successivi e ha raccolto i 575 punti base nel novembre 2011, il valore più alto dall’introduzione della moneta unica.

Le misure di consolidamento fiscale varate nella seconda metà del 2011, gli interventi in materia previdenziale ed i progressi nelle riforme volte ad elevare il potenziale di crescita della nostra economia hanno consentito di riguadagnare la fiducia degli investitori nella sostenibilità del debito pubblico. Nonostante il miglioramento registrato sul mercato dei titoli di Stato, il differenziale di rendimento tra i titoli italiani e tedeschi rimane elevato e tende a risentire delle tensioni emerse nell’ultimo periodo, nate al di fuori del nostro Paese.

Dopo due anni di contrazione, nel 2011 l’occupazione ha sperimentato una dinamica lievemente positiva: nella media dell’anno il numero degli occupati è aumentato dello 0,4%, mentre le ore di Cassa

integrazione guadagni, in forte crescita dal 2008, sono diminuite del 18,8%. Tuttavia, negli ultimi mesi del 2011 il ritmo di crescita dell'occupazione si è indebolito ed il tasso di disoccupazione è tornato a salire, evidenziando, nel complesso del 2011, un valore pari all'8,4%, in linea con quello rilevato nel 2010. La fase di deperimento del mercato del lavoro è proseguita anche nei primi mesi del 2012: a marzo il tasso di disoccupazione ha raggiunto il 9,8% (+ 1,7% rispetto a marzo 2011), mentre quello relativo alla componente giovanile (15-24 anni) si è attestato al 35,9%.

La ripresa del commercio con l'estero, proseguita nella prima metà del 2011, è rallentata nella seconda metà dell'anno, risentendo della perdita di slancio della domanda mondiale.

Nel complesso del 2011 le esportazioni di beni e servizi sono aumentate in volume del 5,6% rispetto all'anno precedente. Le importazioni di beni e servizi nel 2011 hanno sperimentato un incremento dello 0,4%; la sostanziale stagnazione, dopo il recupero dell'anno precedente, riflette la stentata dinamica della produzione industriale e del reddito disponibile.

Le crescenti tensioni sul debito sovrano italiano nella seconda metà dello scorso anno si sono tradotte in un aumento del costo della provvista bancaria che, unito al livello massimo delle sofferenze, ha comportato un ulteriore inasprimento della selettività del credito. La restrizione, che ha interessato sia i criteri di concessione dei finanziamenti alle famiglie, sia, in particolare, quelli per il credito alle imprese, si è concretizzata sotto forma di *spread* più elevati, commissioni più onerose e riduzione degli importi erogati. Ad inizio 2012, per la prima volta dal 2009 ed a seguito della restrizione creditizia, è calata la domanda di fondi delle imprese, in particolare il finanziamento degli investimenti.

Dopo oltre due anni di forte crescita, le materie prime hanno raggiunto le quotazioni massime nei primi mesi del 2011 per poi subire una contrazione, sulla scia del deterioramento delle prospettive di crescita a livello mondiale, dell'inasprimento delle condizioni finanziarie e del rallentamento della domanda cinese. Le flessioni più consistenti hanno riguardato i metalli, ma alcuni dei ribassi più significativi sono stati registrati fra le *commodity* agricole (cotone e gomma) e alimentari. La maggior parte degli indici ha concluso su livelli notevolmente inferiori rispetto ai massimi toccati nei primi mesi del 2011, con cali del 18,5% per i prodotti agricoli, del 9,5% per l'energia e del 25% per i metalli e minerali.

Nel 2012, dopo una ripresa delle quotazioni, la corsa delle materie prime si è momentaneamente arrestata, ma i prezzi delle *commodity* rimangono su valori storicamente elevati: ciò va a deprimere i consumi

ed i margini delle famiglie e delle imprese, in particolare quelle caratterizzate da un modello di business *energy intensive*.

Le prospettive globali a medio termine si caratterizzano per un'elevata incertezza e per dinamiche fortemente differenziate tra i vari Paesi: nel complesso, il prodotto mondiale dovrebbe aumentare del 3,5% nel 2012 e del 4,1% nel 2013.

La crescita per l'anno in corso sarà ancora trainata dalle economie emergenti (+5,7%) ed in particolare dai c.d. BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) che, pur in rallentamento,, contribuiranno per oltre la metà della crescita mondiale.

Il governo brasiliano ha annunciato nell'aprile 2012 un nuovo piano fiscale a sostegno di industria e consumi. In India, il taglio in aprile 2012 del tasso ufficiale all'8% (dall'8,5%), anticipato da quello della riserva obbligatoria, era atteso da tempo per rilanciare l'economia. La Banca Popolare Cinese, nonostante l'inflazione al 3,6% nel marzo 2012, non ha tagliato il tasso ufficiale, ma continua il misurato allentamento della politica monetaria con riduzione dei coefficienti di riserva obbligatoria ed iniezioni di liquidità.

Le economie maggiormente industrializzate dovrebbero invece sperimentare un incremento assai più contenuto (+ 1,4%).

L'area euro si conferma essere l'epicentro della debolezza. La recessione tuttavia sta colpendo solo alcuni Paesi "periferici" ed il ciclo espansivo rimane in Germania, oltrechè in alcune economie europee al di fuori dell'eurozona. Il pareggio di bilancio imposto dal *fiscal compact* è stato un passaggio necessario ma non sufficiente per uscire dalla crisi. Raccoglie sempre più consensi la necessità di politiche economiche a favore dello sviluppo.

In Italia il PIL dovrebbe tornare a crescere nella seconda metà del 2013. Alcuni fattori rischiano di penalizzare ulteriormente la già debole competitività dell'economia italiana: il *credit crunch* allarga infatti la distanza tra i Paesi in difficoltà e quelli considerati forti. In Italia la selettività del credito rimane una delle principali cause di freno per le imprese, mentre le aziende tedesche godono di condizioni creditizie nettamente più favorevoli. I massicci interventi di liquidità erogati dalla BCE hanno evitato che la morsa si acuisse, ma finora non si sono tradotti in un significativo miglioramento delle condizioni di accesso al credito per imprese e famiglie.

La restrizione finanziaria in Italia è aggravata dall'allungamento dei tempi di pagamento tra imprese e da parte della Pubblica Amministrazione: con riferimento a quest'ultimo aspetto, la durata media dei pagamenti della PA in Italia è sei volte maggiore rispetto a quella della Germania e tre volte superiore di quella in Francia. La maggior lentezza degli incassi aumenta il fabbisogno finanziario delle

imprese, specie di quelle di piccola dimensione che non dispongono di fonti alternative al debito bancario.

Le proiezioni a breve termine per il nostro Paese rimangono piuttosto negative e non possono che essere condizionate dagli eventi macro legati al contesto internazionale: il mercato italiano si conferma come tra i più colpiti dalla fase recessiva attuale. In tale contesto le aspettative sull'occupazione si confermano pessimistiche.

### **3. Europa ed imprese del settore: quali strategie per il rilancio?**

Alcune delle strategie europee, presentate nel 2011 in materia di energia ed efficienza energetica, continuano a risentire di un approccio basato più sul "comand and control" che non di stimolo verso una crescita maggiormente sostenibile. Basti ricordare le Roadmaps sull'efficienza energetica che dettano obiettivi forse troppo ambiziosi e soprattutto slegati dal contesto globale che manifestamente non segue l'esempio europeo.

Green economy, crescita verde e lotta al cambiamento climatico rappresentano sicuramente degli obiettivi condivisi dall'industria europea. Tuttavia, tra i policy maker sia in Parlamento che in Commissione, si è diffusa, sotto la pressione incalzante delle organizzazioni ambientaliste, un approccio dogmatico che non tiene conto degli sforzi dell'industria e dei tempi fisiologici per gli investimenti. Le continue proposte di modifica all'*European Trading System*, agli obiettivi di efficienza energetica ed alle soglie di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra per il 2020 e per gli anni successivi, non contribuiscono a creare un quadro normativo chiaro ed affidabile, così da permettere alle imprese di realizzare i propri investimenti. Alcune recenti proposte in tema di energia si basano sul presupposto di massicci investimenti in infrastrutture, in rinnovabili, in nuove tecnologie, senza che sia chiaro a chi spetti tale onere, quali siano le tempistiche e se siano risultati realisticamente ottenibili. Un discorso analogo vale anche per il costo dell'energia, così importante per la competitività dell'industria chimica e che non sembra essere tenuto sufficientemente in considerazione nelle tabelle di marcia europee.

Le associazioni nazionali della chimica e le associazioni europee presenti a Bruxelles hanno spesso dato l'immagine (peraltro non veritiera) di mantenere posizioni di difesa e di non essere in grado di proporre un modello di sviluppo futuro ben preciso al Legislatore europeo. Invece, tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012, Federchimica, il Cefic (Associazione europea dell'industria chimica) e diverse altre

associazioni di settore hanno elaborato una visione dello sviluppo sostenibile. Per la prima volta nella storia il Cefic ha elaborato non solo una definizione di sviluppo sostenibile ma anche un *Rapporto sulla Sostenibilità* che è stato presentato al Parlamento Europeo l'8 maggio 2012. Come emerge dalla visione che si è data, l'industria chimica europea è determinata a giocare un ruolo chiave nell'assicurare la sostenibilità della vita sul nostro pianeta entro il 2050, con oltre nove miliardi di persone. Essa orienterà le sue attività per permettere l'accesso ad una vita sana, alla prosperità economica ed al progresso sociale, investendo in innovazione, nel dialogo con tutti gli attori sociali, nella competitività e nell'eccellenza del sistema industriale chimico europeo.

Quindi, l'industria chimica si impegna ad un futuro sostenibile attraverso un'industria sostenibile non solo nei suoi prodotti ma anche nei suoi processi produttivi. Nello *scoreboard* della Commissione europea del febbraio 2012, l'Italia si colloca in una posizione non troppo brillante, anche se vi sono dei miglioramenti rispetto al passato. Il nostro Paese risulta al primo posto, seguito da Polonia e Francia, per la percentuale di direttive mal recepite, 1,9% rispetto alla media europea dello 0,8% e quindi per numero di procedure aperte nei nostri confronti. Minore in Italia rispetto ad altri Paesi il ritardo nella trasposizione delle Direttive europee, anche se rimane ancora alta la percentuale di Direttive non ancora trasposte nell'ordinamento nazionale. Per quanto alcuni progressi siano stati compiuti, esistono ancora ampi margini di manovra per incrementare l'armonizzazione del mercato unico e rendere più semplice investire in Europa.

Il 2012 può definirsi come l'anno "cerniera" perché: da un lato si è lavorato per dare alla luce la soluzione alle problematiche legate alla politica monetaria europea, poiché non vi è ancora una reale convergenza delle economie dei 27 Paesi membri; dall'altro, con l'approvazione del bilancio comunitario e degli oltre 80 miliardi di euro per rilanciare la ricerca e l'innovazione è stata tracciata una direzione chiara alla quale le imprese potranno contribuire per vincere le reali sfide del futuro.

#### **4. Scenario economico del settore chimico: contesto mondiale ed europeo**

La chimica mondiale continua a crescere e nel 2011 il valore della produzione ha raggiunto i 2.748 miliardi di euro.

Dopo la crisi del 2008-2009, il volume della produzione chimica mondiale ha raggiunto nuovamente i livelli pre-crisi già nel 4° trimestre



2009. Da quel momento per diversi Paesi la ripresa si è trasformata in espansione: è questo il caso di gran parte dei Paesi emergenti, tra cui la Cina ed altri Paesi dell'Asia.

Dopo il forte rimbalzo del 2010 (+ 12,4%, dati prodotti da elaborazioni e stime dell'*American Chemistry Council, Japan Chemical Industry Association, Cefic, 2011*), la produzione chimica mondiale in volume è cresciuta nel 2011 del 4,4%, ma evidenziando un progressivo rallentamento in corso d'anno, preludio di un 2012 denso di difficoltà macroeconomiche.

I Paesi emergenti proseguono la loro corsa grazie a processi di sviluppo che attivano forte domanda di chimica e vedono affiancarsi ad un'estesa base industriale, infrastrutture e flussi sempre più consistenti di consumi di beni, durevoli e non.

Gli Usa evidenziano una crescita inferiore alla media mondiale e pari all' 1,5%, condizionata dal rallentamento del manifatturiero e quindi della domanda di chimica. In prospettiva, però, in particolare la petrolchimica si avvantaggerà della competitività della sua materia prima di base, l'etano, un derivato del gas naturale il cui prezzo è ormai disallineato dal petrolio grazie alle nuove tecnologie di estrazione.

L'accesso a vaste e nuove disponibilità di gas naturale precedentemente "intrappolate" nei depositi sabbiosi (shale gas) rappresenta uno degli sviluppi energetici più importanti degli ultimi 50 anni. Il prezzo relativamente più basso del gas naturale offre alla manifattura americana un vantaggio sugli altri competitors mondiali e la crescente disponibilità di shale gas aiuta a ridurre i prezzi del gas naturale americano ed a creare una nuova e stabile offerta. Tutto ciò significa opportunità per l'industria chimica americana, sia dal lato dell'offerta (poiché l'industria chimica utilizza l'etano come materia prima), sia dal lato della domanda (in quanto il vantaggio di costo favorisce nuovi investimenti dei clienti manifatturieri).

D'altro canto, va anche tenuto conto che il Medio Oriente (che negli ultimi anni aveva presentato forti vantaggi di costo) vede l'offerta di etano restringersi sempre più, pertanto l'era dei *feedstock* a basso costo per questa regione potrebbe presto finire.

L'Unione Europea ha chiuso il 2011 con una modesta espansione dei volumi produttivi, + 1,2% (fonte *Global Insight, 2011*). L'anno risulta diviso nettamente in due, con un primo trimestre molto dinamico seguito da un deciso indebolimento. In effetti l'Europa è l'epicentro della nuova fase di crisi, scatenata dal rischio default dei cosiddetti Paesi periferici, Italia compresa. L'adozione di manovre restrittive e un generale clima di sfiducia hanno portato la domanda di chimica in recessione, anche per effetto della riduzione cautelativa degli stock di intermedi chimici da parte dei clienti industriali.

In questo contesto la chimica europea (e quindi anche quella italiana) è chiamata ad affrontare sfide impegnative, innanzitutto per difendere il suo ruolo di primo piano a livello mondiale. Il settore chimico in Europa evidenzia un *surplus* commerciale molto rilevante pari a 43,7 miliardi di euro nel 2011 (fonte: *Cefic Chemdata International, 2012*). Tuttavia esso mostra un arretramento rispetto all'anno precedente pari a 2 miliardi di euro, a causa del deterioramento nei confronti di Cina, India e di tutta l'area asiatica in generale.

La sua competitività internazionale, misurata come il rapporto tra il saldo commerciale ed il totale dei flussi in entrata ed in uscita, si è deteriorata negli anni passando dal 22% nel 1999 al 16,9% nel 2011. Ciò richiede, da parte delle imprese chimiche e di tutti gli stakeholder, un rinnovato impegno per rilanciare la competitività.

Il costo delle materie prime a livello internazionale (di origine sia sintetica che naturale) è stato in forte aumento (secondo i dati forniti nel 2012 dall'*ICIS, EIA, Malaysian Palm Oil Board*) per tutta la prima metà del 2011, proseguendo il *trend* iniziato nel 2010. La correzione a fine anno si è rilevata solo temporanea, infatti i prezzi delle materie prime per l'industria chimica sono tornati a crescere nel 2012 seguendo i nuovi rincari del petrolio, stretto tra tensioni dal lato dell'offerta (scorte ai minimi ed embargo nei confronti dell'Iran) ed una domanda che resta sostenuta da parte dei Paesi emergenti.

Anche in prospettiva, il costo delle materie prime rappresenta un fattore di preoccupazione per le imprese in quanto esso non sembra destinato a rientrare.

A meno di una nuova recessione mondiale, infatti, i prezzi continueranno ad essere sostenuti dalla domanda dei Paesi emergenti, che resta dinamica e (per effetto del miglioramento del tenore di vita) coinvolge sempre più materie prime. D'altro canto in Europa la debolezza del mercato domestico rende difficoltoso il trasferimento degli aumenti di costo sui prezzi finali, portando ad inevitabili tensioni sui margini delle imprese.

## **5. Lo scenario italiano**

L'inversione ciclica economica italiana ha pesantemente colpito l'industria chimica che nel 2011 ha riportato un calo del 2,3% nei livelli produttivi (la fonte di tale dato e dei successivi del presente paragrafo è *Federchimica, Istat, 2012*).

Una dinamica dei prezzi vivace ha comunque permesso una crescita in valore del 5% che ha portato la produzione a raggiungere i 53,4 miliardi di euro.

Il clima di incertezza connesso alla crisi dei debiti sovrani europei ed in particolare alle specifiche tensioni sull'Italia, ha comportato una netta inversione di tendenza per l'economia italiana nell'ultimo trimestre 2011: al progressivo rallentamento in Italia si è sostituita una decisa caduta della domanda interna, come risultato della crescente incertezza che si è rapidamente trasferita sui livelli produttivi.

L'industria chimica ha subito più di altri settori il rallentamento della domanda a causa di una gestione più cauta delle scorte di materie prime da parte dei clienti (e delle imprese chimiche stesse) ed anche perché i suoi più importanti utilizzatori (i settori tradizionali, le costruzioni, i beni durevoli) mostrano un basso contenuto di chimica.

La positiva crescita delle esportazioni di chimica (che aveva caratterizzato tutta la fase di recupero dopo la crisi) è continuata anche nella prima parte del 2011, ma a fine anno si è indebolita, in parallelo al rallentamento della domanda mondiale, e nella media settoriale non è più riuscita (come nella prima parte dell'anno) a compensare la caduta del mercato interno.

Nel 2012 le imprese chimiche hanno di fronte un mercato interno certamente difficile, ma la caduta della domanda è meno forte rispetto alla media dell'industria, perché gli effetti sulle scorte di magazzino (e sui livelli produttivi delle imprese chimiche) sono già stati anticipati in buona parte al 2011. La domanda estera continuerà, dopo una fase di rallentamento ad inizio anno a causa dell'assestamento dei magazzini, ad offrire opportunità di vendita e sui mercati più dinamici (frutto anche della svalutazione della moneta unica) di più facile trasferimento a valle del costo delle materie prime, che sembra destinato a rimanere elevato.

Pertanto lo scenario per il 2012 è certamente negativo, ma rimangono alcune opportunità derivanti dalla crescita mondiale per sostenere i livelli produttivi delle imprese chimiche.

Per poter competere ad armi pari, allo sforzo delle imprese sull'internazionalizzazione, sull'innovazione, sulla qualità ambientale e sulla formazione delle risorse umane, deve aggiungersi al più presto un quadro di sostegno alla crescita basata sul miglioramento delle condizioni esterne che determinano la competitività delle attività chimiche.

Molte di queste sono migliorabili nel breve e senza costi per il bilancio pubblico attraverso una coraggiosa politica industriale orientata alla semplificazione normativa, alla modernizzazione della pubblica amministrazione ed alle liberalizzazioni.

## 6. Caratteristiche strutturali e *trend* in atto nella chimica italiana

In Italia sono attive circa 2.800 imprese chimiche, che occupano 113.000 addetti (177.000 inclusa la farmaceutica, la fonte di tale dato e dei successivi del presente paragrafo è *stime Federchimica, Istat per i dati Italia ed Eurostat per i dati internazionali, 2011*). L'industria chimica italiana vede la presenza bilanciata di tre tipologie di attori: i medio-grandi gruppi a capitale italiano (con vendite mondiali superiori ai 100 milioni di euro) ricoprono il 24% del valore della produzione, le PMI italiane il 39% e le imprese a capitale estero il restante 37%.

Dei medio-grandi gruppi a capitale italiano, fanno parte non solo le grandi realtà della chimica di base ma anche medi gruppi, spesso leader nel loro segmento di specializzazione e dotati di presenza internazionale.

Il ruolo delle PMI chimiche è rilevante ed esse sono imprese di qualità. Come avviene per la media delle imprese chimiche, anche le PMI, grazie ad innovazione e forti investimenti in risorse umane qualificate, sono mediamente più produttive delle altre PMI industriali, mostrando un valore aggiunto e spese per addetto superiori di oltre il 50%.

Anche le imprese a capitale estero hanno un ruolo importante, in quanto la loro localizzazione in Italia non è rivolta solo alla domanda interna, bensì anche ai mercati esteri.

Le imprese chimiche in Italia si presentano ad un nuovo difficile momento di crisi per molti versi cambiate rispetto ad alcuni anni fa.

Dieci anni di stagnazione della domanda interna, di dollaro debole, di pressione delle materie prime, di crescente concorrenza con i Paesi emergenti, di forti condizionamenti esterni sulla propria competitività, hanno da un lato condizionato le imprese chimiche operanti in Italia (la redditività si è compromessa), ma dall'altro hanno promosso un profondo e diffuso cambiamento, facilitato anche da un clima di relazioni industriali orientato alla innovazione ed alla flessibilità.

Da una recente indagine realizzata da Federchimica, in collaborazione con Aispec (Associazione nazionale imprese chimica fine e settori specialistici) ed Avisi (l'Associazione di settore che rappresenta le imprese produttrici di adesivi e sigillanti, inchiostri da stampa e serigrafici, pitture e vernici), "Imprese chimiche tra crisi e rinnovamento", emergono una serie di cambiamenti ed innovazioni che le imprese chimiche hanno messo in atto per affrontare la crisi in parte rafforzando e accelerando *trend* già in atto prima di essa.

Il 60% delle imprese chimiche italiane segnala i mercati esteri come l'area di radicale riposizionamento nel corso degli anni duemila e di ulteriore rafforzamento in prospettiva.

In alcuni casi è una “scelta obbligata” rispetto ad un mercato italiano che tende a ridimensionarsi ed a diventare poco remunerativo (44% delle imprese segnala forte o moderato ridimensionamento del mercato italiano). E’ in ogni caso generale la consapevolezza che bisogna cercare al di fuori dei confini nazionali opportunità di sviluppo rispetto ad un mercato italiano che cresce poco. Le imprese che hanno realizzato prima ed in modo più deciso l’orientamento ai mercati internazionali, attraverso l’export e/o la presenza produttiva, sono già ora in condizioni migliori delle altre, perché vedono livelli produttivi simili o poco inferiori a quelli pre-crisi.

L’orientamento ai mercati esteri è rafforzato in modo evidente negli ultimi anni e sempre più ha dato luogo a forme strutturate di internazionalizzazione.

La quota esportata è aumentata di 8 punti percentuali negli ultimi 5 anni (e di 28 punti negli ultimi 20 anni), inoltre, la chimica è il settore italiano con la quota più elevata di imprese esportatrici sul totale del settore 85%, inclusa la farmaceutica.

Le performance dell’export chimico italiano si sono mantenute positive anche nel periodo di crisi, sia rispetto agli altri settori industriali italiani, sia agli altri Paesi europei.

Nel periodo 2008-2011 l’export chimico è cresciuto in media d’anno del 3,9%, circa quattro volte la media degli altri settori industriali.

La quota dei BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) sul totale delle esportazioni è pari al 6,5%, inferiore rispetto a quella della chimica tedesca, ma comunque raddoppiata rispetto agli anni novanta. Inoltre, la quota delle esportazioni verso i nuovi Paesi emergenti ( i cosiddetti CIVETS, cioè Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia e Sudafrica) è persino superiore (6,1% contro 4,3%), grazie soprattutto al contributo delle economie più vicine all’Area Mediterranea. Questi dati dimostrano lo sforzo compiuto dalle imprese per catturare le opportunità offerte dai Paesi emergenti, ma anche quanta potenziale domanda possa essere ancora colta attraverso il raggiungimento dei mercati più lontani.

I mercati esteri garantiscono migliori condizioni non solo di volumi, ma anche di redditività, in quanto in molti casi la vivacità della domanda permette di trasferire più facilmente gli aumenti di costo delle materie prime sui prezzi di vendita.

Nei settori di specializzazione della chimica italiana, le esportazioni danno vita a saldi commerciali ormai positivi e crescenti da diversi anni: nel 2011 il saldo della detergenza e cosmetica ha raggiunto i 1.410 milioni di euro e quello di vernici, adesivi ed inchiostri gli 808 milioni di euro.

Un numero rilevante di imprese ha già attuato o sta attuando il salto di qualità verso una presenza internazionale, attraverso propri stabilimenti o accordi produttivi.

Le imprese chimiche che si sono internazionalizzate produttivamente sono tante, attualmente circa 150 (per tale dato e per i successivi riguardanti la strutture aziendale la fonte è un' *Indagine Federchimica*, 2011). La quota delle produzioni realizzate all'estero da queste imprese è elevata (pari a 8 miliardi di euro, anno 2009) ed occupa circa 24.000 addetti. L'internazionalizzazione non coinvolge più solo i gruppi medio-grandi ma anche imprese medio-piccole che costituiscono ormai il 71% degli investitori.

Quasi sempre l'espansione internazionale non comporta la delocalizzazione degli impianti ed è invece spinta dall'esigenza di affrontare nuovi mercati o servire meglio i mercati "tradizionali". La presenza internazionale infatti consente di proporsi come interlocutori verso clienti e fornitori con logiche sempre più globali, permette di mantenere un *portafoglio prodotti* completo mantenendo in Italia le produzioni a maggior valore aggiunto e avvalendosi dei vantaggi di costo di Paesi esteri e, infine, induce anche importanti cambiamenti a livello organizzativo, quali la razionalizzazione della struttura aziendale, l'innalzamento delle competenze manageriali ed il potenziamento delle funzioni di coordinamento e controllo.

Nei casi in cui le imprese hanno effettivamente delocalizzato alcune produzioni, lo hanno fatto nelle commodities, per concentrarsi in Italia nelle specialties.

Alcune conferme dei risvolti positivi dei processi di internazionalizzazione sui livelli produttivi e di occupazione in Italia, possono trovarsi nell'analisi condotta da Federchimica (Federazione Nazionale dell'Industria Chimica) su un campione di medio-grandi gruppi chimici italiani internazionalizzati.

Da questa analisi risulta che il 74% delle imprese ha recuperato i livelli di vendita mondiale pre-crisi (cioè il 2007): la vivacità dei mercati esteri ha permesso peraltro al 55% delle imprese di ripristinare anche i livelli di valore della produzione effettuata in Italia. A conferma del ruolo di traino dei mercati internazionali, emerge che quasi sempre una dinamica positiva dell'occupazione negli stabilimenti esteri si è accompagnata ad una crescita (o quantomeno mantenimento) dei posti di lavoro in Italia.

L'innovazione e la R&S (ricerca e sviluppo) sono un'altra delle aree in cui si sono concentrati gli sforzi delle imprese chimiche italiane: già a partire dagli anni duemila si sono avuti diversi segnali di un forte cambiamento, nella convinzione che questo sia l'unico modo per crescere nel lungo periodo.

Ad oggi la chimica italiana presenta tante imprese innovative (1.200, il seguente dato ed i successivi sono frutto di *Elaborazione sui dati forniti dalle imprese aderenti all'indagine di federchimica, 2011*) e tante imprese impegnate nella ricerca (800), basti pensare che la loro numerosità in ambito europeo è seconda solo alla Germania.

Nella chimica la quota di imprese innovative è il 67% contro il 44% dell'industria manifatturiera italiana.

Inoltre, nella chimica quasi tutte le imprese innovative fanno *innovazione di prodotto* (83%). Questo è un dato importante e che dimostra come la chimica sia in grado di offrire prodotti e soluzioni innovative a tutti i settori manifatturieri suoi clienti ed in questo modo sostenerne la competitività.

Nella chimica la diffusione dell'attività di ricerca (47%) è doppia rispetto all'industria (21%) e superiore anche agli altri settori medium-high tech (34%) perché anche tante PMI fanno ricerca.

Rispetto all'industria, nella chimica la ricerca assorbe la quota maggioritaria delle spese di innovazione (67% contro 53%) mentre è molto meno rilevante l'innovazione da semplice acquisto di macchinari innovativi (31% contro 43%).

Un orientamento forte alla R&S in un momento difficile come quello attuale è faticoso, perché la crisi ha tagliato i margini e porta anche a selezionare prodotti ed impianti, eliminando quelli meno innovativi. Una spinta molto forte è però venuta proprio dalle tensioni sui costi degli input e dalla consapevolezza che nei prodotti più innovativi si ha minor condizionamento dai prezzi delle materie prime e più possibilità di trasferirsi a valle.

Nonostante un crescente interesse di principio da parte dei clienti, l'industria chimica affronta inoltre un'oggettiva difficoltà a garantire i ritorni all'innovazione.

Sempre dall'indagine Federchimica emerge che il 79% delle imprese non ha reagito durante la crisi trascurando la R&S ma al contrario potenziandola e che circa una impresa su tre innova introducendo novità sul mercato, cioè non limitandosi all'innovazione di tipo imitativo ma introducendo prodotti senza omologhi tra i concorrenti.

Il 39% delle imprese segnala, inoltre, il superamento di un'innovazione basata sulla richiesta di personalizzazione del prodotto da parte del singolo cliente per adottare un atteggiamento proattivo di anticipazione delle esigenze del mercato.

Emerge che il "come" si fa ricerca è persino più importante del "quanto". Infatti, a fronte del 26% di imprese che indica il forte aumento di addetti ed investimenti dedicati alla R&S, ben il 41% segnala l'adozione di un approccio di gestione manageriale della ricerca.

L'identificazione sistematica degli obiettivi e delle risorse, in coerenza con le più generali strategie aziendali, nonché la valutazione dei risultati, consentono di generare attraverso la ricerca valore effettivo per il cliente e quindi ritorni adeguati.

Nel nuovo contesto competitivo che va delineandosi, c'è sempre più consapevolezza di raggiungere una dimensione maggiore, che spesso permette di sostenere più facilmente i processi di internazionalizzazione ed innovazione.

Oltre ai casi di crescita per via interna, il 23% dell'impresе coinvolte nell'indagine ha realizzato acquisizioni talvolta anche traendo vantaggio proprio dalla situazione di crisi.

Ciò favorisce:

- la creazione di partnership strategiche con clienti e fornitori volte a condividere percorsi comuni di innovazione e sviluppo;
- la gestione della complessità che caratterizza l'attuale scenario competitivo nel quale non è più sufficiente essere forti solo su una determinata area ma bisogna essere efficienti su tutte le aree;
- l'internazionalizzazione.

In altri casi, le imprese superano il vincolo dimensionale realizzando accordi di filiera puntando ad offrire un servizio di eccellenza e completo rispetto ad ogni possibile esigenza del cliente, pur mantenendo nel contempo i vantaggi della specializzazione.

### ***Focus***

#### **Liquigas: il mercato del settore chimico dei Gas di Petrolio Liquefatti**

Liquigas è un grande gruppo italiano, leader in Italia nella distribuzione di GPL (Gas di Petrolio Liquefatti).

E' una joint venture tra due importanti realtà societarie: il Gruppo italiano Brixia e la Società olandese SHV.

Liquigas, nell'ambito della propria autonomia imprenditoriale e gestionale, si avvale anche delle competenze e dell'apporto tecnico del colosso olandese, da sempre all'avanguardia nello sviluppo tecnologico e nell'attenzione all'ambiente. Ciò consente a Liquigas di poter fornire al Cliente i migliori servizi, le tecnologie più avanzate e un'esperienza unica nel settore.

Il mercato del GPL nel 2011 registra un consumo totale di 3.206.000 tonnellate secondo i dati forniti dal Ministero per lo Sviluppo Economico che attestano per il settore combustione un calo dell'11,5% e per l'autotrazione un aumento del 4% rispetto a gennaio/dicembre 2010.



Per il GPL combustione si evidenzia una contrazione dei volumi di vendita causata principalmente dalla crisi economica e dalla conseguente riduzione di potere di spesa dei consumatori.

Il mercato del GPL ha registrato invece una crescita in linea con quella del parco circolante che è passato da 1.750.000 veicoli nel 2010 a 1.780.000 nel 2011.

Il settore della combustione ha rivolto particolare impegno nell'attuazione delle norme di riordino del comparto, in base al d.lgs. 128/06. Inoltre, grazie ad un sistema informatico del Ministero dello Sviluppo economico, si è implementato il sistema di monitoraggio in termini di statistica e di controllo del rispetto delle disposizioni.

Nelle attività legate al controllo ed alla sicurezza, è stata adottata con successo la tecnica dell'emissione acustica per le verifiche periodiche di piccoli serbatoi, con un crescente interesse del settore.

Per quanto riguarda il trasporto merci pericolose via ferrovia, si è aperto un tavolo di confronto con tutta la filiera per risolvere le problematiche sulla gestione della logistica e sulle relative responsabilità. Sono sorte, poi, complicazioni inerenti il rinnovo dei raccordi ferroviari ed è stato, quindi, formulato un documento per sottolineare la necessità di un trattamento specifico per il settore e per l'aspetto strategico del GPL.

Per quanto riguarda la regolamentazione di reti urbane a GPL, grazie all'azione di Assogasliquidi, l'Autorità per l'energia elettrica ed il gas ha adottato importanti delibere per delineare un quadro più in linea con i costi sostenuti dalle aziende rispetto al costo di materia prima, trasporto e vendita.

Dalla statistica sugli incidenti da gas, emergono infine segnali positivi riguardo la diminuzione degli incidenti che coinvolgono il GPL rispetto al 2010, grazie anche al costante impegno di tutta la filiera per garantire sempre più elevati livelli di sicurezza.

Per il comparto del GPL per autotrazione, è da sottolineare che nel corso del 2011 è stato attivo, per soli cinque mesi, il sistema di incentivazione gestito dal Ministero per lo Sviluppo Economico per le convenzioni a gas, avendo a disposizione un fondo residuo di circa 25 milioni di euro.

Le vendite di veicoli nuovi hanno subito quindi una battuta d'arresto per la mancanza di nuovi incentivi all'acquisto: da 280.000 immatricolazioni a 58.000 (-80%).

Sarebbe necessario riattivare programmi di incentivazione tramite proposte di legge volte, in prima istanza, solo all'elettrico, poi estese alle altre motorizzazioni a basso impatto.

Relativamente alle normative commerciali per gli impianti di distribuzione carburanti, sono molte le novità: sulla concorrenza, il d.lgs. 98/11 ha ripreso parte del lavoro svolto dal *tavolo* sul mercato petrolifero coordinato dal Ministero dello Sviluppo Economico e sono state introdotte numerose norme finalizzate alla liberalizzazione delle attività "non oil", self-service e dei

modelli contrattuali tra titolari degli impianti e gestori. Inoltre, si è stabilita una nuova tempistica per la dotazione obbligatoria nei punti vendita stradali di apparecchiature self-service con pagamento anticipato.

Per favorire un allineamento con l'Unione europea il d.lgs. 98/11 prevede anche diverse misure per la razionalizzazione della rete tramite fondi di sostegno alla chiusura di stazioni non compatibili con i vincoli stradali.

Dal punto di vista fiscale la Commissione europea ha approvato una proposta di direttiva comunitaria in materia di tassazione dei prodotti energetici. Per entrambi i comparti, tale proposta comporterebbe un forte ridimensionamento del mercato a causa della perdita di benefici fiscali oggi applicati per il ruolo sociale ed ambientale che il GPL svolge.

Anche in merito alla proposta di Direttiva comunitaria in materia di efficienza energetica, si deve "lavorare", sia a livello comunitario che nazionale, affinché si eviti una nuova regolamentazione con forti obblighi per il settore, già particolarmente segnato dalla riduzione dei consumi.

Infatti, tale settore, negli ultimi anni ha registrato anche delle problematiche legate al tema occupazionale, quindi un mutamento dell'attuale sistema fiscale potrebbe provocare la perdita di posti di lavoro.

## **7. Problematiche del settore farmaceutico**

Il mercato nel quale operano le aziende farmaceutiche appare debole ed in continuo mutamento.

Nel 2011 la spesa farmaceutica totale è diminuita dell'1,5% rispetto all'anno precedente, conseguente ad un calo dell'8,5% ascrivibile alla componente farmaceutica convenzionata. La spesa media per ricetta è calata del 9%, inoltre, la produzione di farmaci è in calo del 6,2%. I tempi di pagamento delle Strutture Pubbliche sono ormai superiori ai 250 giorni, con punte di oltre 700 giorni in alcune regioni. In compenso, i tempi di accesso al mercato dei medicinali innovativi sono in media di 305 giorni a livello regionale (in alcune realtà 500), dopo la valutazione delle autorità regolatoria europea (EMA) e nazionale (Aifa).

Quindi, nel settore farmaceutico permane pertanto una costante debolezza acuita dalla perdurante crisi economica europea.

A tal proposito, non possono non considerarsi le negative ripercussioni che hanno avuto sul comparto gli ultimi interventi normativi: il D.L. 95/2012 convertito in l. 135/12, il D.L. 158/12 in fase conversione, nonché la *legge di stabilità finanziaria 2013* che prevede un ulteriore taglio al settore farmaceutico.

Le implicazioni più significative hanno riguardato principalmente:

- lo sconto sul prezzo al pubblico dei farmaci di *classe A* che è stato incrementato dall'1,83% al 4,1%;
- il budget per la spesa farmaceutica territoriale è stato ridotto, sul totale del budget della spesa sanitaria nazionale, dal 13,5% al 13,1%, per il 2012, ed all'11,35%, per il 2013. Ciò comporterà ulteriori richieste alle aziende di erogazione di cospicui *Payback* (è stato previsto con norma della Finanziaria 2007 e permette alle aziende farmaceutiche di chiedere all'AIFA la sospensione della riduzione dei prezzi del 5%, a fronte del contestuale versamento in contanti – *payback* - del relativo valore su appositi conti correnti individuati dalle Regioni) al Servizio Sanitario Nazionale;
- la recente introduzione della norma che impone ai medici di medicina generale la prescrizione del principio attivo, che non può non andare a discapito dei farmaci *branded* dando, per converso, un ulteriore impulso all'impiego di farmaci cd. generici.

In conseguenza dei provvedimenti succedutisi nel tempo e sopra richiamati, si è determinato che:

- il mercato dei generici, sul mercato totale, è passato dal 17,57%, del 2009, al 20,92%, del 2012. tale dato è destinato ad incrementarsi a seguito degli ultimi interventi legislativi;
- il tetto della spesa farmaceutica è stato ridotto come sopra riportato;
- il prezzo dei farmaci si è ridotto, negli ultimi 10 anni, di circa il 30% a fronte di un'inflazione del 21%;
- il mercato farmaceutico retail nel periodo 2010-2012 si è ridotto del 5%, con un calo del fatturato pari a circa 613,5 milioni di euro. Con riferimento alle corrispondenti aree terapeutiche di interesse aziendale come il cardiovascolare, gli antibiotici ed antinfiammatori, il calo di fatturato è stato del 12%, pari a 529 milioni di euro;
- non ancora determinabile appare, poi, l'impatto derivante dalle norme previste dal D.L. 158/12 (cd. Decreto Balduzzi) relativo alla riorganizzazione dei servizi territoriali di assistenza primaria, con studi monoprofessionali o multiprofessionali.

Non possono, infine, essere trascurati gli interventi normativi in materia di informazione scientifica del farmaco che limitano l'attività di ISF (sul tema si veda il *capitolo IV, paragrafo 3.1*) ed i provvedimenti a carattere regionale, sia per quanto riguarda l'attività degli ISF, che per le limitazioni delle prescrizioni, distribuzione diretta dei farmaci, ticket,

delisting, etc., che hanno ulteriormente inciso sul mercato generale e delle singole aree regionali.

Questi interventi normativi determineranno delle negative conseguenze occupazionali, poiché, essendovi una situazione di grave contrazione dei volumi di vendita, le aziende, al fine di mantenere una posizione concorrenziale sul mercato, procederanno con una drastica riduzione dei costi, di cui quello del personale è una delle principali componenti. Le aziende farmaceutiche non potranno più essere in grado di sostenere la sproporzione dei costi strutturali generati rispetto ai margini operativi che caratterizzano il mercato di riferimento, pertanto, al fine di assicurare un futuro produttivo alle proprie strutture operative, interverranno radicalmente sulla razionalizzazione delle strutture organizzative.

Inoltre appare inevitabile che nel medio-lungo periodo, con l'obiettivo di adottare decisioni che mettano le aziende al riparo da possibili risultati negativi e, quindi, per affrontare la competizione del mercato di riferimento, sarà opportuno per le aziende procedere a profonde trasformazioni strutturali che, avendo l'immediato obiettivo di ridurre i costi, a medio-termine raggiungano una gestione delle risorse umane meno rigida e caratterizzata da una flessibilità di qualità.

Però, nel breve periodo per una elevata percentuale di aziende farmaceutiche è e sarà inevitabile mettere in mobilità ex l. 223/91 parte del proprio personale, poiché si tratta di esuberi strutturali ed irreversibili che non consentiranno altre soluzioni temporanee quali la Cassa Integrazione Guadagni o altri ammortizzatori sociali come il contratto di solidarietà o il ricorso generalizzato al part-time.

## **8. Rilanciare il settore con ricerca ed innovazione**

Nonostante il periodo di forte crisi, molte imprese lungimiranti del settore chimico hanno puntato sull'innovazione per diversificare i propri prodotti e per emergere nei mercati internazionali.

L'innovazione per il mondo industriale è un processo complesso, che, a partire dalla ricerca di base, passando al miglioramento dei prodotti e dei processi, anche interni, fino alla commercializzazione, coinvolge diversi attori e costringe i diversi soggetti, lungo tutta la catena del valore, a cooperare e superare le barriere legate alla diffidenza nella comunicazione delle proprie attività di ricerca.

Molte imprese hanno compreso che la ricerca e l'innovazione sono perciò attività fondamentali per creare valore aggiunto e per migliorare il proprio posizionamento sul mercato. Molte di queste attività sono state messe in atto attraverso collaborazioni con il sistema della ricerca

pubblica. Nonostante i diversi problemi che intervengono nelle interazioni tra i due diversi mondi, grandi passi avanti sono stati fatti e quindi sono nati molti nuovi progetti.

I problemi ancora presenti riguardano soprattutto quelle imprese non strutturate per avere un piano di ricerca a medio termine e non supportate dal sistema istituzionale, sia dal punto di vista degli investimenti, troppo difficili da richiedere e spesso da ottenere, sia dall'elevata burocrazia a livello nazionale ed europeo.

E' quindi necessario che le imprese abbiano un dialogo costante con il mondo della scuola, accademico, della ricerca pubblica e con le istituzioni, sia per rafforzare gli accordi già presenti che per cercare di portare avanti azioni che permettano una interazione sempre più semplice tra le imprese, le università ed i centri di ricerca. Inoltre, il dialogo è necessario con le istituzioni per portare all'attenzione i reali problemi delle imprese, favorendo la nascita di attività concrete per migliorare l'utilizzo da parte dell'industria degli strumenti dei Ministeri nazionali o della commissione europea.

Parallelamente sarebbe fondamentale un confronto tra le PMI e le grandi imprese: attraverso un dialogo costruttivo, le PMI possono apprendere le strategie di ricerca dei grandi gruppi. Per favorire tali scambi sarebbe utile prevedere incontri presso i centri di ricerca delle grandi realtà industriali del settore: tramite queste occasioni, si potrebbero avviare utili partnership su ricerca e sviluppo tra PMI e grandi aziende.

Ovviamente, per implementare le attività di ricerca ed innovazione sono comunque necessari fonti ed incentivi, ottenibili ed utilizzabili con regole semplici ed uniformi.

A livello europeo, le imprese italiane hanno tuttora difficoltà nel partecipare a bandi della Commissione europea: infatti, il successo del nostro Paese nel 7° *Programma Quadro per la Ricerca* si attesta al 20% circa.

Con i lavori di definizione del nuovo programma di finanziamento europeo denominato "Horizon 2020", che coprirà il periodo 2014-2020, la Comunità Europea ha proposto una serie di azioni di semplificazione che dovrebbero aiutare le imprese, soprattutto le PMI, ad accedere ai fondi. E' importante che nel nuovo programma, la Comunità europea metta in atto queste azioni.

E' molto importante che le imprese chimiche partecipino a questi schemi di finanziamento per aumentare la propria competitività sia a livello nazionale che europeo.

## ***Focus***

### **I dottori di ricerca**

Per incrementare la ricerca e l'innovazione sono fondamentali sia le risorse economiche che le risorse umane.

A tal proposito appare interessante analizzare la figura dei dottori di ricerca: le prospettive di inserimento nel mondo del lavoro e l'adeguatezza dei percorsi formativi alle esigenze del mondo delle imprese. Il problema centrale è la coerenza tra la professionalità degli attuali dottori di ricerca, strettamente legata alla formazione ricevuta, e le esigenze dei nuovi settori di sbocco. L'assunzione di un dottore di ricerca, anziché di un neo-laureato magistrale, da parte di un'impresa dovrebbe essere basata sul riconoscimento di una superiore professionalità che possa giustificare la maggiore età del candidato ed uno stipendio più elevato.

Le caratteristiche premiate devono essere, oltre alla preparazione tecnico-scientifica, la cultura progettuale ed il grado di autonomia che il dottore di ricerca deve dimostrare su un progetto di ricerca e sviluppo dell'impresa. In altri termini l'azienda può giustificare l'assunzione di un dottore di ricerca anziché di un neo-laureato magistrale, ed i maggiori oneri che ne derivano sia in termini di costi immediati che di aspettative di sviluppo della persona, solamente se si riconosce che il dottore di ricerca può gestire un progetto con un certo grado di autonomia, con attenzione non solo agli aspetti scientifici, ma anche quelli gestionali ed organizzativi.

Le università (non tutte ovviamente) di concerto con le imprese hanno realizzato (e ne dovrebbero nascere delle altre) delle attività in ambito accademico che hanno permesso di migliorare il percorso formativo, ottenendo una migliore valutazione del dottorato da parte del mondo industriale. Questo dialogo deve proseguire e crescere, poiché è fondamentale incentivare attività congiunte e collaborazioni imprese-università.

## **9. Crisi economica: il ruolo della contrattazione collettiva**

Lo scenario generale nel quale si sta per rinnovare il CCNL è molto complesso. La contrattazione collettiva nazionale non può ignorare la più grave crisi economica e finanziaria globale che stiamo attraversando.

Alla luce della recessione che ha colpito l'economia mondiale, è di fondamentale importanza dare inizio, in coincidenza della fase di rinnovo contrattuale, ad una discussione che possa essere utile a produrre un rinnovato CCNL che abbia come linea guida un modello di sviluppo e di distribuzione del benessere.

Riformulare, ove possibile, l'equazione dello sviluppo, della crescita e del welfare, di tutti i settori economici, deve essere il tema principale su cui le Parti Sociali dovranno impegnarsi, in questo particolare momento storico caratterizzato dalla crisi della domanda, dall'eccesso di offerta e da un sempre più accentuato scadimento dei diritti. Il confronto negoziale, pur in un contesto difficile, dovrà essere orientato a perseguire il miglioramento delle condizioni personali, materiali e professionali dei lavoratori, ma, per esservi ciò, le OO.SS. dovranno contribuire al miglioramento ed al rilancio delle imprese attraverso la disponibilità al cambiamento dell'organizzazione del lavoro.

Nello specifico, per il settore chimico-farmaceutico, i dati italiani del 2011 hanno fatto registrare cali progressivi delle produzioni, tale deficit è conseguenza dell'alto prezzo del petrolio, della scarsa competitività con i fattori di costo dei paesi dell'Asia e del Medio Oriente, degli alti prezzi dell'energia in Italia, determinanti per la competitività del settore chimico. Deve considerarsi anche come fattore di difficoltà per le imprese il problema legato al sistema delle autorizzazioni che incide pesantemente sullo sviluppo delle imprese.

Il rinnovo del CCNL dovrà essere utile a rilanciare la filiera della chimica e degli altri settori di riferimento di tale contratto collettivo, tenendo conto della loro importanza strategica per l'economia del nostro Paese.

Il tutto comporta la necessità di riorganizzare e ristrutturare i cicli produttivi, al fine di metterli in condizione di affrontare una competizione sempre crescente, così da poter attrarre capitali di investimento.

Seppure in un quadro problematico, in cui il mantenimento del livello attuale dell'occupazione appare molto incerto, il rinnovo del contratto dovrà "attenuare" gli inevitabili effetti sull'occupazione che il calo della domanda di beni di consumo di massa e dei servizi collegati provocherà.

Le aziende, per risolvere l'equazione dello sviluppo industriale di questo settore, dovranno effettuare necessari investimenti in ricerca e tecnologia, che faranno la differenza tra le imprese impegnate in programmi di lungo periodo ed imprese destinate a vivere brevi frazioni del ciclo economico, quindi, la qualità degli obiettivi industriali, necessariamente a lungo termine, dovrà essere un requisito essenziale per poter condividere ed accompagnare i futuri progetti di riposizionamento sul mercato delle stesse.

Inoltre, in questo contesto di tensione economica e sociale va salvaguardata la qualità del rapporto tra politiche contrattuali e politiche sociali, cosiddetto *welfare chimico*, guardando con particolare attenzione alla qualità della spesa pubblica, per affrontare i temi del

sistema complementare sia della previdenza che della sanità e formazione, per i riflessi che ricadono sulla qualità della vita e sui diritti del lavoratore – cittadino.

In tal senso, il rilevante risultato ottenuto con la crescita delle adesioni a Fonchim (*Fondo Pensione Complementare a Capitalizzazione per i lavoratori dell'industria chimica e farmaceutica e dei settori affini*) e FASCHIM (*Fondo Nazionale di Assistenza Sanitaria dei lavoratori dell'industria chimica, farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori ceramica, abrasivi, lubrificanti e GPL*) è la dimostrazione di come un sistema di corrette relazioni realizzi un importante obiettivo che concorre ad integrare l'intervento dello Stato con il sistema della contrattazione a favore del lavoratore.

Quindi, in un momento di crisi come quello attuale è fondamentale il ruolo delle relazioni industriali, specie in tali ambiti:

- la tutela dei lavoratori e delle imprese;
- la difesa dei diritti e delle prerogative dell'imprenditoria nel rispetto della dignità dei lavoratori, della tutela della loro sicurezza e salute, nonché la salvaguardia dell'ambiente;
- il supporto e lo sviluppo della produttività delle imprese;
- la promozione della cultura industriale tramite la formazione e la crescita professionale dei lavoratori;
- la creazione di relazioni che rendano possibile la realizzazione dei principi enunciati in un contesto di responsabilità sociale;
- la promozione della Previdenze integrativa settoriale (Fonchim) e del Fondo di assistenza sanitaria settoriale (FASCHIM).

### ***9.1 Rinnovo CCNL 2012: il modello di relazioni industriali chimico-farmaceutico***

In un momento particolarmente delicato per l'industria e per l'intero Paese, il settore chimico-farmaceutico ha confermato e rilanciato l'impegno congiunto per lo sviluppo, riconoscendo alle relazioni industriali un ruolo strategico per la competitività, l'occupazione ed il miglioramento continuo della sicurezza, della salute e della tutela dell'ambiente, in un'ottica di responsabilità sociale.

Il secondo semestre 2011 e la prima parte del 2012 sono stati caratterizzati dall'avvio dei lavori preparatori all'apertura formale delle trattative per il rinnovo del CCNL in scadenza al 31 dicembre 2012: il tutto si è concretizzato il 22 settembre 2012 con la sigla dell' "ipotesi



*accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL*", siglata da FILCTEM – CGIL, FEMCA – CISL, UILCEM –UIL, Federchimica e Farminindustria.

In precedenza, con l'accordo "*Modello di Relazioni Industriali chimico-farmaceutico: patto per il sostegno ed il rilancio della competitività e dell'occupazione*", sottoscritto il 27 giugno 2011, si è voluto rilanciare, in una fase di profondi cambiamenti, il positivo modello partecipativo di relazioni industriali settoriale, condividendo con le organizzazioni sindacali un patto finalizzato a migliorare la competitività delle imprese ed a delineare, con più di un anno di anticipo rispetto alla scadenza, gli ambiti del rinnovo contrattuale del 2012 ovvero la produttività e l'occupabilità. Due temi sui quali le Parti Sociali hanno deciso di avviare un percorso congiunto finalizzato ad individuare possibili ed opportune convergenze in vista dell'appuntamento negoziale.

Nel Patto di giugno 2011 si è condiviso con le organizzazioni sindacali che, in un contesto economico molto difficile, solo attraverso il miglioramento complessivo della loro competitività le imprese possono crescere e conseguire una redditività soddisfacente e tutelare il lavoro, il benessere dei lavoratori, la crescita delle retribuzioni, in particolare della quota di retribuzione variabile, il mantenimento e lo sviluppo dell'occupazione.

Con la sottoscrizione del Patto si è inteso dunque rilanciare il ruolo delle relazioni industriali come strumento capace di cogliere realisticamente le esigenze di parti estremamente diversificate ( per diversità merceologiche, dimensionali, economiche, organizzative, culturali, di redditività, di produttività e di esigenze di investimenti) e mutevoli.

Le Parti Sociali si sono, quindi, impegnate a migliorare alcuni ambiti di criticità che inevitabilmente emergono in un settore composito ed in un contesto come quello attuale. In particolare, si è concordato di realizzare iniziative, anche congiunte, per garantire sempre e a tutti i livelli:

- rispetto delle regole ed etica nei comportamenti;
- effettiva e piena disponibilità delle normative previste dal CCNL;
- tempestività nell'affrontare i problemi e nella definizione delle soluzioni negoziali;
- coerenza nell'attuazione delle intese realizzate.

In relazione a ciò, si è condivisa la necessità di sviluppare un percorso sempre più partecipativo, attraverso gli Osservatori nazionali, territoriali e d aziendali, in modo da vivere le fasi negoziali a tutti i

livelli come un momento di sintesi sui temi già approfonditi e condivisi in tali ambiti.

In vista del prossimo rinnovo del CCNL nel 2012, sono stati assunti degli impegni con l'intesa sottoscritta il 22 settembre 2012 sui temi della produttività e della occupabilità, frutto di un dibattito avviatosi nel 2011 ed un percorso interno, nell'ambito dei Comitati Sindacali e di due specifici gruppi di lavoro costituiti da Federchimica (comitato composto dai direttori risorse umane delle aziende aderenti), a cui si è affiancato, nel dicembre 2011, il confronto e l'approfondimento con le organizzazioni sindacali nelle sessioni allargate dell'Osservatorio nazionale.

Detto ciò, in materia di relazioni industriali è necessario dar seguito al collaudato modello del settore, da estendere maggiormente ai vari livelli decentrati. In quest'ottica è necessario definire sempre più e sempre meglio il ruolo ed il campo d'azione degli Osservatori. Al fine di consentire il monitoraggio e lo sviluppo del settore, occorre migliorare la funzionalità dell'Osservatorio Nazionale, il quale, mediante un più intenso rapporto con le Istituzioni, potrà essere garante, per i lavoratori del settore, della percorribilità delle proposte condivise dalle parti. Quindi, è necessario sviluppare l'Osservatorio Nazionale specie per consentire una crescita dei lavoratori e delle imprese, grazie ad una sinergia tra le Parti per realizzare:

- uno scambio sui modelli di organizzazione del lavoro nell'ambito specifico della ricerca e dello sviluppo;
- analisi dei fondi destinati ai progetti di monitoraggio delle aziende che realizzano programmi di ricerca e sviluppo;
- maggiore partecipazione del capitale umano, nella definizione dei moduli formativi così da valorizzarne il ruolo e renderlo sempre più partecipativo.

Inoltre, per sviluppare le relazioni partecipative su base territoriale, dovrebbero svilupparsi stabilmente degli Osservatori Territoriali e/o Aziendali, con lo scopo principalmente di:

- perfezionare la quantità e la qualità dei dati informativi;
- favorire l'applicazione congiunta dei contenuti del CCNL, con particolare attenzione per gli aspetti organizzativi e gestionali, come orari e flessibilità, organizzazione del lavoro, formazione, SSA e tutela dell'occupazione.

Il rafforzamento di tali strumenti consentirebbe di rafforzare un già avanzato sistema di relazioni industriali, quindi, migliorare le forme di partecipazione per il governo dei processi industriali, la gestione delle prestazioni, l'organizzazione del lavoro, la valorizzazione delle risorse umane, la formazione, le azioni positive per le pari opportunità, il

miglioramento della sicurezza, salute ed ambiente, l'occupazione ed il mantenimento del potere d'acquisto delle retribuzioni.

### ***9.2 Il dialogo sociale europeo per la crescita del settore***

E' costantemente aperto il dialogo sociale per il settore chimico, che si svolge tra ECEG (European Chemical Employers Group), che rappresenta le organizzazioni imprenditoriali dei Paesi membri, ed EMCEF (European Mine, Chemical and Energy Workers Federation), in rappresentanza dei lavoratori, e rappresentanti della Commissione europea.

Il dialogo sociale europeo è unanimemente riconosciuto come un pilastro del “*Modello sociale europeo*”: esso rappresenta lo strumento essenziale con il quale le parti sociali contribuiscono alla governance dell'Unione Europea ed alla definizione di standard sociali europei.

Il dialogo tra le organizzazioni rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro, a tutti i livelli, risulta essenziale per lo sviluppo sostenibile, la crescita e la creazione di occupazione, la competitività, la qualità del lavoro, così come per efficienti e produttive relazioni industriali. Tale dialogo ha consentito anche di definire documenti e posizioni comuni nei confronti delle istituzioni europee, come quelle realizzate in tema di efficienza energetica e di riscontro al *green paper* della Commissione europea in tema di ristrutturazioni aziendali, e progetti condivisi, come quello sull'impatto del cambiamento demografico nell'industria chimica e sulla possibile costituzione di un network sulle competenze professionali utili per il settore chimico a livello europeo.

Il dialogo contribuisce, inoltre, alla costante ricerca di linee di intervento comuni in merito all'evoluzione normativa in atto a livello comunitario sui temi del lavoro e consente lo scambio di informazioni sulle situazioni in corso nei diversi Paesi.

### ***9.3 Il welfare contrattuale***

Il settore chimico persegue da tempo l'obiettivo dello sviluppo sostenibile, inteso come l'integrazione equilibrata e dinamica dei principi della crescita economica, della protezione ambientale e dell'equità sociale. Per questo è stata elaborata ed adottata una strategia basata sull'impegno e la collaborazione di tutti i soggetti presenti nel settore.

La partecipazione ed il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti sui temi della sicurezza, salute ed ambiente deve essere sempre più penetrante poiché il futuro delle imprese chimiche è condizionato da queste tematiche e le aziende del settore, pur essendo tra le più virtuose sul fronte della sicurezza, sono particolarmente esposte nel contesto italiano caratterizzato da scarsa cultura scientifica e da un'opinione pubblica spesso disinformata e pregiudizialmente ostile.

Ad esempio, l'istituzione della *Giornata Nazionale SSA* è stata convenuta proprio per sostenere e promuovere l'impegno settoriale e la valorizzazione delle buone prassi aziendali, perseguire con le istituzioni e la comunità un positivo rapporto, un costruttivo dialogo ed efficaci sinergie aventi alla base credibilità, comunicazione e trasparenza.

I progetti realizzati in tale ambito, a tutti i livelli, e la divulgazione delle iniziative condivise di responsabilità sociale, attraverso l'istituzione del premio "migliori esperienze aziendali", costituiscono un'occasione utile per rappresentare all'esterno punti di vista congiunti, proporre costruttive modalità di rapporto a livello aziendale, realizzare strumenti di crescita culturale sulle tematiche *SSA* da mettere a disposizione delle parti aziendali.

Le scelte di responsabilità sociale condivise nella contrattazione rappresentano quello che è stato individuato come *welfare contrattuale*, costituito da quelle norme che sono finalizzate a dare risposte ad esigenze dei lavoratori e dei loro familiari in ambiti di rilevanza sociale.

Le intese raggiunte, di fatto, hanno saputo coniugare più svariate esigenze dei lavoratori con l'impegno delle singole imprese, come:

- iscrizione del nucleo familiare a FASCHIM (*Fondo Nazionale di Assistenza Sanitaria dei lavoratori dell'industria chimica, farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori ceramica, abrasivi, lubrificanti e GPL*), totalmente o parzialmente a carico dell'impresa;
- istituzione di specifici fondi scolastici, finalizzati alla erogazione di integrazioni salariali;
- programmi di conciliazione che permettano alle persone di coniugare le diverse sfere della propria vita;
- tariffe agevolate e convenzioni per l'acquisto di beni e servizi;
- programmi di educazione, prevenzione sanitaria e counseling su tematiche di natura personale;
- permessi retribuiti per lo svolgimento di attività di volontariato e previsione di contribuzione di impresa e lavoratori a organizzazioni *no profit*.

#### ***9.4 L'impegno per la crescita attraverso la formazione***

L'attività di formazione congiunta, tema considerato strategico per il settore, oltre che proseguire con le iniziative nei confronti dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, la salute e l'ambiente (RLSSA), ha visto l'avvio del progetto *C. Sei* (dove C sta per chimica). Tale progetto, destinato a RSU e funzioni delle risorse umane aziendali, fa seguito agli impegni contrattuali in tema di formazione volti a sostenere, agevolare e sviluppare l'impegno delle imprese e dei lavoratori in materia di formazione finalizzata a rafforzare la competitività delle imprese, attraverso la valorizzazione e l'arricchimento professionale delle risorse umane e dei lavoratori che svolgono l'importante ruolo di parti sociali a livello aziendale e territoriale.

Il piano formativo, in particolare, ha l'obiettivo di rafforzare l'identità settoriale, attraverso percorsi didattici, specificamente progettati per chi riveste il ruolo di attore sociale, attraverso:

- conoscenze non solo tecniche;
- competenze necessarie per svolgere il ruolo;
- comprensione anche del contesto;
- consapevolezza del proprio ruolo e sulle scelte del CCNL;
- coerenza nell'applicazione del CCNL;
- comportamenti etici e socialmente responsabili;

In una prima fase il progetto è stato avviato, in via sperimentale, per le imprese situate in Lombardia, in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano e con il finanziamento di Fondimpresa.

Ciò deve rappresentare una base su cui partire per poter costruire un solido dialogo tra scuola – università - impresa, necessario per dare maggiore occupazione e competitività alle imprese.

#### ***9.5 Relazioni sindacali e tutela della persona: i fondi settoriali nella fase della crisi***

##### ***FASCHIM***

Con il ccnl 12.02.2002 ed il successivo accordo nazionale del 29 luglio 2003, Federchimica, Farindustria, Filctem-CGIL, Femca-CISL, Uilcem-UIL, UGL-Chimici, Failc-Confail e Fialc-Cisal hanno previsto l'istituzione del *Fondo Nazionale di Assistenza Sanitaria dei lavoratori*

*dell'industria chimica, farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori ceramica, abrasivi, lubrificanti e GPL.*

Il Fondo, denominato FASCHIM, è stato costituito con atto pubblico del 30 settembre 2003, con il quale, tra l'altro, sono stati istituiti gli organi sociali necessari per l'avvio e la gestione dell'attività: Consiglio di amministrazione e Collegio dei revisori contabili. Successivamente al primo esercizio finanziario, a seguito della elezione dell'Assemblea dei Delegati da parte delle imprese e dei lavoratori, tali organi saranno eletti dall'Assemblea.

Il Fondo, ferma restando l'opportunità per i lavoratori e i loro familiari di fruire delle prestazioni del Servizio Sanitario Pubblico, eroga prestazioni economiche a fronte di spese ed interventi sanitari sostenuti dai lavoratori iscritti, e dal loro nucleo familiare se iscritto, secondo modalità e limiti previsti dallo Statuto e dall'apposito Prontuario delle prestazioni.

FASCHIM non ha fini di lucro e adempie al proprio scopo nei limiti delle contribuzioni, a carico delle imprese e dei lavoratori iscritti, stabilite contrattualmente dalle Parti istitutive.

Beneficiari delle prestazioni del Fondo sono le persone fisiche cui è riservata

l'iscrizione e cioè:

**a) i lavoratori** ai quali si applica il CCNL per gli addetti dei settori richiamati al precedente punto 1, non in periodo di prova, che non abbiano espresso per iscritto la loro non adesione al Fondo e svolgano la loro attività:

- con rapporto a tempo indeterminato;
- con rapporto a tempo determinato, anche come apprendisti, di durata non inferiore ad un anno, escludendo il periodo di prova;
- part-time con orario pari o superiore a 20 ore settimanali;

**b) i dipendenti delle Organizzazioni stipulanti il CCNL** sopra richiamato, alle condizioni previste per gli altri lavoratori;

**c) i componenti del nucleo familiare dei lavoratori iscritti**, coniuge e figli fiscalmente a carico, per i quali il lavoratore ha chiesto l'iscrizione. Per i figli lo Statuto prevede il limite di età di 18 anni, ovvero un limite più elevato, fino a 26 anni, in correlazione con i corsi di studio frequentati.

I limiti di età non si applicano nel caso di **figli totalmente inabili**, ai quali le prestazioni spettano finché il genitore resta iscritto al Fondo;

**d) il coniuge superstite** del lavoratore iscritto ed i figli fiscalmente a carico alle condizioni prima indicate, i quali potranno rimanere iscritti fino a quando il coniuge deceduto avrebbe raggiunto il 65° anno di età.

E' previsto inoltre che, a seguito di accordi collettivi aziendali, possano iscriversi a FASCHIM i lavoratori per i quali sussistono forme aziendali di assistenza sanitaria.

Parimenti potranno iscriversi i lavoratori di altri settori dell'area chimica per i quali siano intervenuti appositi accordi nazionali tra le Organizzazioni sindacali stipulanti il CCNL di cui al punto 1 e le Organizzazioni imprenditoriali dei relativi settori.

In entrambi i casi citati si applicano le modalità di adesione e le condizioni previste per gli altri lavoratori.

Secondo i dati reperibili su [www.faschim.it](http://www.faschim.it) al 31 marzo 2012 il Fondo registra 2.123 imprese associate e 133.479 iscritti (in costante crescita in questi anni), di cui 93.045 dipendenti e 40.434 familiari. Nel 2011 il Fondo ha gestito 182.995 richieste di rimborso, circa 422.920 prestazioni sanitarie e liquidato oltre 19 milioni di euro.

Nel primo semestre 2011 il Fondo ha effettuato una analisi di mercato sui propri associati indagando diverse aree e la valutazione complessiva è stata decisamente soddisfacente (su una scala tra 0 e 10 il punteggio medio attribuito è stato di 8,15). Anche sulla base delle considerazioni emerse durante la ricerca, FASCHIM ha introdotto importanti novità a vantaggio degli iscritti, sia attraverso l'allargamento delle prestazioni rimborsabili che con un miglioramento dei servizi offerti.

## **FONCHIM**

Fonchim, *Fondo Pensione Complementare a Capitalizzazione per i lavoratori dell'industria chimica e farmaceutica e dei settori affini*, è nato dalla contrattazione collettiva nazionale, quindi ha caratteristiche che lo distinguono **nettamente** dai fondi bancari ed assicurativi:

- è un'associazione senza **scopo di lucro**, frutto delle moderne relazioni industriali tra organizzazioni sindacali e datoriali . Le azioni del Fondo non sono guidate da logiche di "profitto", bensì dall'interesse di fornire un "servizio" all'associato.
- gli organi sociali del fondo hanno una composizione [paritetica](#). L'assemblea, il Cda e il Collegio dei revisori sono costituiti per metà da rappresentanti dei lavoratori e per metà da rappresentanti delle imprese. Tale composizione ha la finalità di offrire una garanzia agli associati sull'operato del fondo.

- è **un'associazione, quindi** che permette di realizzare una forma di solidarietà sociale. La collettività si fa carico degli interessi dei singoli associati e si confronta con i soggetti terzi (gestori finanziari, banche), ottenendo in tal modo condizioni economiche che un singolo soggetto difficilmente riuscirebbe ad ottenere (es. costi di gestione inferiori). La forza della nostra associazione sono i **168.000** aderenti e un patrimonio di **2 Miliardi di euro**.

Viene definito complementare poiché il fine del fondo è la costituzione di una posizione previdenziale che possa integrare la pensione pubblica ed il denaro versato da ogni associato è investito sul mercato finanziario. Il capitale e i rendimenti sono "caricati" nella posizione personale dell'associato e solo lui può accedervi.

La contribuzione al Fondo ha cadenza mensile , decorre dal mese successivo a quello dell'iscrizione e si compone di 4 voci, previste dai CCNL di riferimento:

- quota aderente;
- quota azienda;
- quota del Tfr "maturando", cioè che matura dal momento dell'iscrizione in poi;
- quota assicurativa , da gennaio 2007 per i settori chimico farmaceutico, ceramica, Gpl e coibenti, dal 2008 anche per le aziende del contratto del vetro e delle lampade

Per il FONCHIM il tema della cd capitalizzazione è stato centrale nel 2011 poiché l'andamento dei mercati è stato a "fasi alterne": un avvio di anno in cui la crisi dell'eurozona sembrava in via di risoluzione ed una seconda parte in cui i listini azionari sono stati portati in ribasso dai timori generati dall'area euro. I comportamenti azionaria hanno risentito dell'andamento internazionale, pur riuscendo a contenere il ribasso. Stabilità (70% obbligazioni e 30% azioni) – 1,25%; crescita (40% obbligazioni e 60% azioni) – 3,99%; garantito (100% obbligazioni a breve termine) 1,52%. Nel 2011 sono stati selezionati i nuovi gestori



finanziari i cui mandati decorrono dal 15 gennaio 2012. Con lo scopo di stabilizzare maggiormente i rendimenti anche nei periodi di turbolenza dei mercati, sono state introdotte novità di rilievo nella politica di investimento: si è puntato ad un incremento delle diversificazioni dell'investimento obbligazionario e si è consolidata la gestione "specialistica" dei mandati. Il Fondo ha mantenuto una copertura di circa l'80% dei potenziali associati con circa 152.465 iscritti e circa 2.400 aziende associate (dati reperiti dal sito [www.fonchim.it](http://www.fonchim.it)).

## **10. Le sfide per il futuro delle relazioni industriali nel settore**

Per un settore così profondamente legato alle condizioni di contesto ed alla competitività del sistema Paese, è strategico che le Parti convengano su alcuni temi, avanzando alle Istituzioni delle proposte congiunte. In un contesto difficile come quello attuale il primo compito è quello di affermare che le scienze chimico – farmaceutiche devono essere considerate un grande settore industriale, un modello di *made in Italy* per:

- crescente tendenza alla specializzazione ed la ricerca di "spazi" inesplorati;
- saldo ormai positivo negli scambi con l'estero, ormai più che decennale;
- produzione di beni industriali (farmaci, energia, etc.) fondamentali per contribuire ad una buona qualità della vita;

Il settore chimico – farmaceutico può essere considerato tra i più "manifatturieri" per l'alta intensità di lavoro, occupazione qualificata (90% tra laureati e diplomati) ed un indotto ampio e di qualità. Per questo, tale settore deve essere considerato come un motore per la crescita industriale del nostro Paese. Quindi, imprese e sindacati dovrebbero evidenziare, a livello nazionale e sul territorio, il contributo del settore all'economia così da poter trasmettere alle Istituzioni con più forza le proprie richieste. In questo modo, sarà possibile avanzare più efficacemente proposte per la realizzazione di azioni fondamentali per la competitività del settore in Italia, quali ad esempio:

- stabilità normativa e certezza delle regole, tramite efficienza della burocrazia;
- risorse adeguate alla reale domanda di salute ed agli investimenti richiesti (per oltre il 90% finanziati dalle imprese);
- consolidamento degli strumenti già previsti per la ricerca industriale;
- riduzione della tassazione differenziale, un terzo del carico fiscale complessivo sul settore (65%);
- rafforzamento delle *partnerships* pubblico-privato per aumentare la produttività della ricerca, premiando le eccellenze;
- riconoscimento della proprietà intellettuale e del valore del marchio.

In definitiva, il contratto chimico-farmaceutico ha assunto negli anni un ruolo di strumento per la competitività e per questo rappresenta una risorsa per le imprese ed i lavoratori. In un momento di rapido cambiamento delle dinamiche macroeconomiche e dei modelli organizzativi del settore a livello internazionale, infatti, le relazioni industriali sono ancora più importanti per affrontare le trasformazioni in atto, che riguardano in particolare:

- sostenibilità dei sistemi sanitari nelle economie avanzate, in particolare in Italia che fra tutte ha il più alto tasso di invecchiamento;
- crescente pressione competitiva da parte delle economie emergenti;
- importanti scadenze brevettali, che incidono sul mercato italiano come su quello internazionale;
- pressione dei margini per aumento dei costi operativi e rallentamento della crescita;
- aumento dei costi e cambiamento del modello di ricerca, con i centri dei grandi gruppi che tendono ad assumere una struttura articolata in unità più flessibili e specializzate, orientate a rafforzare un ruolo di *talent scout*, volto a scoprire idee innovative, nate anche in ambiti esterni al perimetro aziendale.

Cambiamenti globali la cui gestione è resa ancora più complessa dalle specificità del nostro Paese, con bassa crescita economica da ormai più di un decennio, ritardi infrastrutturali,

prezzi dei medicinali più bassi e costi spesso più alti rispetto ai nostri concorrenti.

Sono modifiche che stanno già cambiando il volto del settore chimico-farmaceutico e sui quali bisogna agire con rapidità a tutti i livelli: nazionale, settoriale ed aziendale. Da un lato perché alla riorganizzazione della rete di vendita si accompagni un rafforzamento delle funzioni di produzione e ricerca. Dall'altro perché si sviluppino progetti bilaterali per il *Welfare to work*, affinché al necessario processo di riorganizzazione si possano accompagnare azioni per la formazione ed il reinserimento nel mercato del lavoro del personale in esubero.

## CAPITOLO SECONDO

### IL CONTRATTO COME STRUMENTO DI GESTIONE, ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

*Sommario:* 1. La gestione del personale per l'organizzazione aziendale – 2. Un possibile modello di organizzazione aziendale: puntare sui profili professionali. – 2.1. *Profili professionali e progettazione organizzativa.* – 2.2. *Profili professionali e gestione per competenze.* – 2.3. *Un possibile modello di profilo professionale.* – 2.4. *Classificazione del personale valutando la prestazione del soggetto.* – 2.5. *I sistemi di retribuzione variabile* - 3. Le deroghe come opportunità gestionale. – 4. La formazione per lo sviluppo professionale.

#### **1. Gestione del personale e organizzazione aziendale: la centralità delle risorse umane**

La nuova stagione contrattuale apertasi con l'approvazione della l. 92/12 (cd. *Riforma Fornero*) e soprattutto la stagnazione economica (sul tema, si vedano i dati riportati nel *cap. I*) hanno diminuito notevolmente i margini di discrezionalità per lo sviluppo di politiche e pratiche di gestione del personale nelle aziende del settore chimico – farmaceutico.

Quindi, per colmare tale *vulnus* legislativo, dovrebbe poter rivestire un ruolo centrale la contrattazione collettiva, sia a livello nazionale che aziendale e/o territoriale, progettando delle forme di flessibilità di gestione del personale, con l'obiettivo di aumentare la produttività. Un importante strumento potrebbe essere quello di agire sul sistema di classificazione del personale (comunque già innovativo rispetto alla maggior parte dei CCNL), fornendo maggiori spazi derogatori alla contrattazione aziendale, così da introdurre politiche retributive, sviluppi di carriera (orizzontali e/o verticali), percorsi formativi strutturati, calibrati per ogni singola realtà aziendale, superando definitivamente rigidi sistemi gestionali.

Poiché, non adottare delle strumentazioni di gestione del personale modernamente regolamentate significa non solo non dare segnali di sviluppo e di cambiamento sia alla popolazione aziendale che alle

Organizzazioni Sindacali, ma anche affrontare importanti politiche di organizzazione o ristrutturazione senza avere delle regole eque, trasparenti, moderne ed orientate alle persone.

Ma cosa deve intendersi per gestione del personale? E' un insieme di azioni che una determinata azienda sviluppa nei confronti del proprio personale al fine di raggiungere determinati obiettivi. Quindi, attraverso la gestione del personale l'azienda cerca di allineare gli obiettivi aziendali a quelli delle singole risorse umane.

Una gestione del personale orientata al futuro ed al rilancio non può svilupparsi secondo vecchi canoni di tipo paternalistico (specie per quanto riguarda il sistema premiante), ma deve esservi un corretto bilanciamento tra i contributi dati dal lavoratore e le ricompense ricevute, quindi, come detto sopra, regole eque.

Per raggiungere tali obiettivi occorrerebbe:

1. creare un assetto organizzativo chiaro ed un ben strutturato sistema di ruoli;
2. delineare sistemi operativi di gestione del personale coerenti con le strategie aziendali.

1. Le decisioni di organizzazione all'interno di una qualsiasi tipologia di azienda hanno per oggetto le modalità di suddivisione e/o integrazione del lavoro. La prestazione lavorativa è una fonte di produzione fondamentale per qualsiasi attività economica ed è strettamente connessa alla persona. L'indissolubilità della relazione che intercorre tra persona e lavoro determina delle decisioni organizzative che assumono una significativa importanza all'interno dell'azienda, in quanto sono direttamente collegate al soddisfacimento delle attese dei lavoratori.

L'organizzazione aziendale coniuga il lavoro con lo svolgimento di specifiche attività che necessariamente devono svolgersi all'interno dei processi economici dell'azienda: la "fusione" tra l'elemento economico e la persona è racchiuso nella mansione, cioè l'insieme dei compiti e delle operazioni che deve svolgere un lavoratore che occupa una determinata posizione organizzativa; inoltre, su questo punto il CCNL chimico – farmaceutico prevede un innovativo sistema di classificazione del personale, poiché ha delle declaratorie adattabili alle concrete esigenze delle imprese.

Ma, per raggiungere un'elevata efficienza tecnico – produttiva è necessario sia un "sistema lavoro" efficace che una buona soddisfazione individuale (retributiva, work life balance, etc.). Quindi, occorre primariamente rispettare i vincoli determinati dalle tecniche di produzione per raggiungere la massima efficienza possibile, cercando di evitare che vi sia una divisione dei compiti eccessivamente

frammentata, per limitare la dispersione di conoscenze e competenze, ma anche degli strumenti utilizzabili. Inoltre, è necessario che venga rispettata la soddisfazione della persona nella sua attività lavorativa poiché, altrimenti, lo svolgimento dei compiti, ancorché tecnicamente corretti, non vengono efficacemente implementati.

Oltretutto, definendo compiti e mansioni in modo da ottimizzare le risorse, si realizza l'assetto organizzativo aziendale, poiché esso è determinato sia dalla struttura organizzativa (cioè dalla modalità di distribuzione dei compiti e delle responsabilità) che dai sistemi operativi (cioè la programmazione, le politiche retributive, di carriera, di addestramento e formazione, etc.). Ovviamente, l'organizzazione non può essere statica, altrimenti può provocarsi un rallentamento della produttività, quindi divengono fondamentali le attività di analisi, progettazione ed eventuale cambiamento organizzativo (ad esempio *job rotation*, etc.).

Per modellare e "personalizzare" organizzativamente un'azienda, ruolo centrale deve ricoprirlo la contrattazione, specie di secondo livello, poiché, essendo la persona l'elemento fondamentale della teoria e della pratica organizzativa, le relazioni industriali devono avere il costante obiettivo di soddisfare l'imprescindibile esigenza di individuare ed attivare soluzioni organizzative che permettano di coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone, finalità queste che non possono e non devono essere perseguite l'una in alternativa dell'altra.

Inoltre, parte datoriale e sindacale, tramite un sistema gestionale partecipativo, dovrebbero riconoscere e quindi assumersi delle responsabilità nella progettazione dell'assetto organizzativo, così da creare condizioni favorevoli per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Quindi, è necessario che le Parti acquistino la consapevolezza che l'efficienza non si persegue con la pressione diretta sui lavoratori (che, al contrario, produce generalmente inefficienza ed insoddisfazione) ma con l'innovazione organizzativa e con tecniche dei processi di produzione aziendali.

Detto ciò, si può affermare che l'assetto organizzativo nel suo insieme produce e sviluppa una determinata cultura aziendale, cioè l'insieme di idee, concetti e valori condivisi sia con le Organizzazioni Sindacali che tra tutti i soggetti che operano nell'impresa stessa: si evidenzia, ancora una volta, la centralità delle risorse umane nell'ambito della definizione degli assetti organizzativi di un'azienda, mettendo in risalto il fatto che le scelte organizzative costituiscono un elemento fondamentale delle politiche del personale. Tale considerazione è maggiormente importante nelle realtà in cui è richiesto al personale un contributo caratterizzato da elevati livelli di flessibilità e di responsabilizzazione come nel caso del

settore chimico – farmaceutico, specie in questa fase di crisi economica.

Approfondendo maggiormente l'analisi del rapporto tra politiche organizzative e di gestione del personale, si deve sottolineare che i sistemi di gestione del personale riguardano le modalità che determinano la dimensione, la composizione, la dinamica e le retribuzioni del personale: la definizione di questi sistemi deve essere connessa ed in sinergia con le strategie aziendali, a partire dall'assetto organizzativo e comunque in generale, per raggiungere una efficacia piena.

E' ormai generalmente riconosciuto che le imprese più efficienti sono quelle che meglio integrano la strategia, la struttura ed i sistemi di gestione del personale; ciò è determinato anche da buone relazioni industriali.

Quindi, la definizione dell'assetto strutturale è il fondamento non solo per la motivazione del personale, ma è anche l'elemento di riferimento per le politiche del personale e per la gestione specifica dei sistemi operativi. Praticamente, seguendo quanto definito dal CCNL chimico – farmaceutico sulla classificazione del personale, magari “modellandolo” a seconda delle esigenze specifiche dell'impresa tramite la contrattazione aziendale, effettuando una corretta definizione delle mansioni, raggruppate in posizioni organizzative, a loro volta raggruppate in profili professionali, è possibile progettare chiaramente sistemi di selezione, valutazione, formazione e carriera.

In definitiva, si può affermare che:

- l'intervento organizzativo sui ruoli e sulle mansioni costituisce la leva essenziale per bilanciare le esigenze produttive con i vari bisogni dei singoli lavoratori all'interno di un sistema, come quello attuale, in cui le aziende hanno necessità di livelli di flessibilità del lavoro molto elevati;
- la gestione del personale deve essere sempre più collegata alle strategie aziendali ed al business (cd. *HR Business Partner*).

2. I sistemi di gestione del personale riguardano, come detto sopra, le modalità con cui si determinano la dimensione, la composizione e le dinamiche del personale, ma anche le retribuzioni dei lavoratori.

Tali sistemi, per manifestare a pieno la loro efficacia devono agire in stretta coerenza con l'assetto organizzativo e con le strategie aziendali.

Al centro del processo di gestione delle risorse umane deve esservi la prestazione attesa, la quale deve essere codificata in termini organizzativi attraverso il disegno della posizione (cioè quel “luogo” strutturale / posizionamento organizzativo all'interno di una struttura / organigramma), della mansione (cioè l'insieme di compiti, attività che

genera un'azione organizzata e un comportamento organizzativo operativo ed imprescindibile) e del ruolo (cioè la percezione verso gli altri lavoratori, tramite lo svolgimento delle proprie mansioni), ed in termini contrattuali attraverso la definizione del profilo professionale.

Partendo dalla prestazione "tipo" si sviluppano i diversi sistemi di gestione del personale: *in primis*, la programmazione ed i relativi processi di selezione, che devono svolgersi con metodologie diverse a seconda del tipo di prestazione rispetto alla quale valutare le competenze del soggetto da valutare. Una volta che il lavoratore assume un ruolo, si sviluppano processi di valutazione del lavoro, i quali fanno riferimento alla valutazione delle performance, della posizione organizzativa e del potenziale. Infine, dal processo valutativo si sviluppano successivamente i processi di ricompensa ed i piani di sviluppo.

Così come specificato all'inizio, la l. 92/12 e la crisi economica condurranno necessariamente le imprese, tramite il dialogo con le Parti sociali, allo sviluppo di nuovi strumenti di gestione del personale. Ovviamente, il processo di rinnovamento non potrà che essere graduale ed occupare un lasso di tempo proporzionale alla complessità organizzativa delle aziende ed alla disponibilità delle risorse professionali.

Aldilà di ciò, già una corretta e coerente applicazione delle disposizioni del CCNL consente di cominciare ad intraprendere un percorso di sviluppo che può generare un'ulteriore ridefinizione del sistema di gestione del personale tramite accordi di secondo livello, seguendo alcuni *step* predefiniti:

a. ridefinizione dei ruoli e dei profili: definire un nuovo sistema di classificazione del personale significa in primo luogo ridefinire i profili professionali interni all'azienda, per poi classificarli in una griglia classificatoria basata sulle declaratorie. La ridefinizione dei profili professionali non deve essere vista come una semplice modifica di nomi e profili, ma significa ripensare in primo luogo ai ruoli interni all'azienda, anche attraverso modifiche della microstruttura organizzativa, e successivamente ad una loro riclassificazione all'interno di "gruppi di posizioni" che costituiscono una specifica tipologia di profilo professionale. In pratica si può pensare al "gruppo di posizioni" come ad un insieme di risorse che svolgono mansioni di fatto equivalenti, appartenenti alla medesima categoria professionale e con i medesimi livelli retributivi. E' all'interno dei gruppi di posizioni che potranno poi determinarsi i processi di sviluppo formativo e di valutazione delle prestazioni;

b. identificazione dei processi di sviluppo professionale: con riferimento ai diversi profili professionali sarà possibile individuare dei



percorsi strutturati di sviluppo professionale ai quali collegare processi di valutazione necessari per la carriera orizzontale. In sostanza occorre chiedersi per i diversi profili (sino a giungere alle singole risorse) come e quando si ha uno sviluppo professionale, identificando passaggi, percorsi formativi e modalità di valutazione. Per fare ciò occorre in primo luogo stabilire le skills (di base, intermedie ed evolute) necessarie per ricoprire un ruolo, determinato dal profilo professionale. Occorrerà quindi stabilire come un determinato soggetto possa acquisire determinate abilità e conoscenze, ipotizzando quali tipi di percorsi professionali debba seguire all'interno dell'azienda (posizioni da occupare, incarichi, etc.) e quali risultati garantire. Rispetto a ciò occorre successivamente individuare le metodologie per la verifica e la valutazione delle competenze effettive della risorsa.

3. piano di formazione: sulla base della mappa delle professionalità così definita, si potrà quindi procedere nella stesura del piano di formazione, tramite percorsi di sviluppo orizzontale, nonché altre iniziative formative di carattere meno strutturato;

4. sistemi di valutazione delle performance: sempre con riferimento alla mappa delle professionalità sarà poi possibile procedere nel perfezionamento dei sistemi di valutazione delle performance, facendo attenzione a differenziare ciò che è la valutazione per la parte variabile della retribuzione, da quella parte stabile determinata dal passaggio di livello;

5. programmazione del personale: con riferimento alle progressioni verticali occorrerà determinare dei sistemi di programmazione del personale al fine di valutare con la necessaria attenzione le diverse alternative di inserimento del personale nelle diverse posizioni da ricoprire all'interno dell'azienda, valutando l'alternativa tra inserimento dall'esterno (tramite contratto a tempo indeterminato o con tipologie flessibili) e dall'interno (attraverso mobilità orizzontale o verticale). Occorrerà quindi porre attenzione nel definire il percorso di sviluppo organizzativo che si intende intraprendere, individuando da quale punto partire e come proseguire stabilendo a priori, per quanto possibile, tempistiche e modalità, concordando il tutto con le Organizzazioni Sindacali.

## **2. Un possibile modello di organizzazione aziendale: puntare sui profili professionali.**

Il complesso delle risorse umane stabili costituisce la dotazione organica complessiva di ogni azienda.

L'individuazione e la disciplina dei diversi livelli di professionalità si concretizza in un sistema di classificazione del personale, il cui elemento base è dato dal profilo professionale. Il sistema di classificazione del personale si determina, quindi, in una scala professionale alla quale corrisponde una tabella retributiva.

Nel CCNL chimico – farmaceutico il sistema della classificazione è costituito dalle aree funzionali, identificate sulla base di requisiti professionali corrispondenti a livelli omogenei di competenze, necessari per lo svolgimento delle mansioni pertinenti a ciascuna di esse ed indispensabili ai fini dell'inquadramento del personale, le cui declaratorie sono dettagliatamente descritte nel CCNL (art. 4) e nelle quali sono indicati anche i requisiti “culturali” per l'accesso alle categorie e quindi alle aree.

Le categorie sono articolate in posizioni organizzative, a cui corrispondono determinate condizioni economiche; ovviamente il raggiungimento di un livello superiore durante la carriera lavorativa può essere conseguito previa valutazione della prestazione e dell'arricchimento professionale, anche a seguito di percorsi formativi mirati.

All'interno di ciascuna area vi sono i profili professionali, che identificano la tipologia della prestazione lavorativa e, in relazione a questa, le capacità del lavoratore rispetto alla complessità della prestazione. I profili sono afferenti ai diversi settori di attività delle aziende del settore e, quindi, possono essere diversi per funzione e “mestiere”, ma affini per quanto riguarda la consistenza e maturità professionale, peraltro, sempre coerente con la declaratoria della categoria.

Quindi, la descrizione dei profili viene strutturata in modo da consentire di apprezzare correttamente le prestazioni richieste, ma anche in modo da rendere perfettamente leggibile e quasi incontrovertibile la classificazione del profilo all'interno della griglia di classificazione definita tramite le declaratorie.

I criteri in base ai quali classificare i diversi profili sono di natura mista, in quanto le declaratorie indicano sia elementi che caratterizzano il lavoro da svolgere, sia elementi relativi alle conoscenze e competenze necessarie per sviluppare professionalmente: strumento “facilitatore”, previsto dal CCNL chimico – farmaceutico, è il *Glossario dei Fattori*, nel quale vengono declinati i concetti fondamentali per un corretto inquadramento in una determinata categoria. Quindi, il CCNL chimico – farmaceutico definisce lo sviluppo professionale dei profili all'interno delle varie categorie, prevedendo competenze, conoscenze, responsabilità, relazioni ed

attività lavorative via via sempre più articolate e complesse al crescere del sistema di inquadramento.

### **2.1. Profili professionali e progettazione organizzativa**

La corretta definizione dei profili professionali non può di regola essere effettuata in via astratta, ma deve essere basata su un'attenta articolazione e progettazione delle mansioni e dei ruoli. Solo il radicamento con la realtà organizzativa e la sua evoluzione consente di affrontare con chiarezza il problema delle mansioni rispetto al ruolo stesso, nel rapporto tra lavoratore ed azienda.

In sostanza, si può ritenere che la gestione dei profili, pur essendovi nel CCNL chimico – farmaceutico un sistema di classificazione molto articolato, determini delle difficoltà per le aziende ad inquadrare alcune figure professionali nuove, tanto che queste ultime vengono inserite mediante un processo di analogia, seppur molto estensiva. Inoltre, altro problema centrale è determinato dal fatto che la maggior parte delle aziende si limita ad avere profili puramente nominalistici, basandosi “semplicemente” a quanto prescrive il contratto collettivo nazionale, invece, in relazione alla maggiore flessibilità in tema di progressione retributiva e di carriera vi è la necessità non solo di selezionare e valutare i soggetti, ma anche di definire adeguatamente le loro prestazioni, poiché altrimenti potrebbero determinarsi situazioni di demotivazione e poca produttività: pur rivestendo un ruolo primario il sistema di classificazione ed inquadramento previsto dal CCNL, un ulteriore meccanismo dovrebbe essere realizzato tramite la contrattazione aziendale così ogni realtà gestisce, organizza ed inquadra le persone a seconda delle proprie esigenze.

Quindi, una definizione dei profili *ad hoc* tramite la contrattazione di secondo livello può costituire una importante opportunità di sviluppo organizzativo in quanto consente di revisionare l'assetto organizzativo e di costruire su di esso i sistemi di gestione del personale.

Saper definire le prestazioni significa attivare processi di analisi e di descrizione delle mansioni che successivamente confluiranno nei profili professionali e tutto ciò costituisce la chiave di volta per un'efficiente e razionale gestione del personale, in quanto essi costituiscono il presupposto per le attività di verifica degli organici, di selezione, di reclutamento, di determinazione del fabbisogno formativo, di valutazione e di ricompensa del personale.

Sicuramente un'eccessiva formalizzazione del lavoro potrebbe avere come conseguenza quella di sviluppare fenomeni di rigidità organizzativa ed eventuali rivendicazioni dei lavoratori. Si potrebbe

rischiare di tornare ad una cultura mansionistica, in cui il contenuto del lavoro è descritto in modo dettagliato prima che la prestazione si realizzi. Bisogna evitare, però, al tempo stesso, la mancanza di descrizione del lavoro (per esempio rimandando alle qualifiche senza che le stesse abbiano descrizioni aggiornate).

Per risolvere la questione tra “descrizione” e “prescrizione”, occorre precisare che nei fatti il problema può essere risolto distinguendo i due momenti. Il momento prescrittivo sarà delegato alla definizione del profilo professionale rispetto al quale vi sono collegati elementi retributivi e contrattuali a forte valenza formale.

Un secondo momento di valenza descrittiva dovrà invece definire in modo articolato ed aggiornato il sistema delle professioni presenti in azienda. Così si potrà definire un sistema di sotto – profili o di competenza per ogni profilo professionale. Questi non avranno valore contrattuale e formale ma serviranno a gestire i contenuti di dettaglio del lavoro ed attivare i diversi sistemi di gestione del personale (si pensi alle selezioni, in cui i contenuti troppo ampi del profilo professionale potrebbero non bastare e sarà necessario avere un sotto – profilo più dettagliato relativo al particolare ruolo da ricoprire).

In definitiva, quindi, l’analisi e la descrizione delle mansioni e lo sviluppo di profili che contengano elementi descrittivi della mansione sono attività che possono essere formalizzate senza che ciò debba necessariamente creare rigidità organizzativa.

Sarà importante analizzare e descrivere diverse aree relative al contenuto del lavoro. In particolare, si dovrà riportare la descrizione del lavoro, l’analisi degli obiettivi e dei processi, l’analisi delle competenze e delle conoscenze.

## ***2.2. Profili professionali e gestione per competenze***

L’elemento che maggiormente deve caratterizzare un nuovo sistema di classificazione del personale è relativo al fatto che in esso va compresa la possibilità di effettuare progressioni retributive, sia all’interno del medesimo profilo (cd. progressione orizzontale) che tra profili appartenenti a categorie diverse (cd. progressione verticale).

Tali progressioni possono costituire forme di retribuzione basate sulle competenze, in quanto ciò che può spiegare il differenziale retributivo tra due lavoratori è rappresentato proprio dal diverso grado di conoscenze e capacità che caratterizza i due soggetti.

Il termine di competenza è qui inteso in senso generico come l’insieme di conoscenze e capacità collegate ad una performance superiore in una mansione o in una situazione, misurabili secondo un criterio

prestabilito (il CCNL nel *Glossario dei Fattori* fornisce più definizioni di competenza, a seconda della categoria di inquadramento).

La logica di progressione economica basata sulle competenze è evidente nel caso della progressione orizzontale. In essa vi sono differenziali retributivi a parità di mansione. Parimenti è tuttavia possibile individuare una logica di classificazione per competenze anche nella progressione verticale, nella misura in cui il profilo focalizza la descrizione più sugli aspetti professionali che non sugli elementi relativi alle mansioni in sé ed i diversi profili sono inseriti all'interno di "famiglie professionali", tese ad evidenziare delle progressioni di ruolo all'interno di un medesimo contesto organizzativo – professionale.

Queste valutazioni inducono a ritenere che per una corretta gestione del sistema di progressione interna al sistema di classificazione del personale, così come definito dal CCNL, vi sia la necessità di passare da una logica classica basata sulla gestione per mansioni ad una sulla gestione per competenze.

In una gestione per mansioni il *focus* della progettazione organizzativa e del profilo professionale è sulla organizzazione e sul tipo di *job*, il quale è predefinito e relativamente rigido; inoltre, la retribuzione dipende dal peso della posizione.

Al contrario, una gestione per competenze focalizza l'attenzione sulla persona e sulle sue capacità e conoscenze. Conseguentemente il *job* è inteso in senso dinamico ed evolutivo e la retribuzione dipende dalle competenze e dal valore generale della persona.

I vantaggi di un sistema basato sulle competenze concernono il fatto che:

- vi sia un migliore collegamento con il *core business* aziendale, in quanto si riesce ad individuare, pianificare e dimensionare le competenze professionali richieste rispetto a ciò che occorre produrre;
- vi sia una maggiore flessibilità gestionale, in quanto si riesce meglio a bilanciare elementi di tipo individuale ed elementi di tipo organizzativo, inoltre la dinamica retributiva diventa relativamente indipendente rispetto all'organizzazione formale del lavoro;
- vi sia una maggiore flessibilità organizzativa, in quanto la definizione del profilo professionale, inteso come ruolo professionale (e non come un insieme definito di mansioni) consente di semplificare la struttura formale.

Lo sviluppo di un sistema fondato sulle competenze si basa su alcuni passaggi specifici:

1. in primo luogo occorre individuare quelli che sono i principali processi posti in essere all'interno dell'azienda, al fine di individuare le principali aree di risultato dell'organizzazione e le relative necessità professionali;

2. una volta individuati i processi si può procedere ad individuare le competenze e le conoscenze che occorre attivare all'interno di ogni processo.

Individuate le diverse competenze e conoscenze chiave, queste vengono descritte in termini di ruoli professionali (che diventeranno formalmente i diversi profili professionali). Il ruolo professionale è differente dalle mansioni o dai singoli incarichi organizzativi, costituisce un riferimento ampio che raggruppa attività e posizioni organizzative omogenee per:

- risultati o tipologia di risultati prodotti;
- competenze richieste;

Al suo interno il ruolo professionale deve prevedere differenti livelli di sviluppo poiché, come peraltro previsto dal contratto, l'attività di un soggetto dal punto di vista professionale può essere articolata su diversi livelli di conoscenza e competenza, che si sviluppano in relazione alle differenti esperienze e responsabilità dei diversi lavoratori.

In questi termini il ruolo professionale è il cardine del sistema, in quanto costituisce un riferimento per la gestione del personale, esplicitando i diversi livelli di sviluppo che possono essere acquisiti all'interno del ruolo e le differenti attività e/o incarichi che possono essere ricoperti pur senza cambiare "mestiere".

3. Occorre infine verificare lo schema organizzativo utilizzato rispetto ai ruoli professionali definiti ed identificare con precisione le posizioni organizzative all'interno delle quali i diversi ruoli possono essere esercitati.

In pratica, in questa maniera si giunge a definire dei profili professionali che oltre a descrivere elementi classici quali le attività ed i risultati attesi, le relazioni ed il contesto di riferimento, descrivono i *requirements* richiesti per l'evoluzione retributiva interna al profilo e le relative modalità di loro verifica, attraverso i sistemi di valutazione da stabilirsi sulla base del CCNL in sede di contratto integrativo. Su questa

base si potrà quindi procedere alla definizione più specifica delle procedure di selezione dei soggetti che avanzeranno di scalino retributivo.

Occorre infine verificare lo schema organizzativo utilizzato rispetto ai ruoli professionali definiti e successivamente identificare con precisione le posizioni organizzative all'interno delle quali i diversi ruoli possono essere esercitati.

Devono poi essere creati dei percorsi di sviluppo verticale per categorie, al fine di permettere progressioni professionali di carriera ai diversi profili delle diverse categorie.

Il sistema deve anche prevedere una strutturazione dei profili in funzione di due tipologie di aggregazione:

- la “famiglia professionale”, che rappresenta un aggregato più ampio e permette di gestire lo sviluppo professionale sia orizzontale che verticale;
- l'area professionale, aggregato più ristretto e che si ricollega strettamente ai processi presenti in azienda.

Attraverso un modello complessivo ed integrato si potranno così gestire i diversi aspetti gestionali:

- la flessibilità della mansione sarà gestita all'interno del singolo profilo o di profili ricompresi all'interno dell'area professionale;
- le progressioni verticali prevedranno corsie preferenziali all'interno della stessa “famiglia professionale”;
- i processi di cambiamento del profilo professionale e di rotazione delle mansioni verrà gestito all'interno della “famiglia professionale”, etc.

Una volta definito l'impianto, si deve procedere a definire uno specifico modello di profilo professionale per permettere di risolvere la descrizione di cosa il lavoratore deve fare (cioè il contenuto del lavoro) e delle caratteristiche professionali per raggiungere i risultati della posizione (cioè cosa bisogna saper fare).

### ***2.3 Un possibile modello di profilo professionale***

E' opportuno definire un modello di profilo professionale che riassume sia gli elementi del contenuto del lavoro ma anche quelli delle competenze necessarie per realizzarlo.

La descrizione del ruolo / profilo professionale in termini di competenze consente di sviluppare una più corretta valutazione della carriera orizzontale.

All'interno di ogni profilo saranno ovviamente ricomprese una serie di posizioni di lavoro anche significativamente diverse tra loro ma sostanzialmente equivalenti dal punto di vista professionale in quanto caratterizzate dall'appartenenza ad uno stesso processo, dall'aver profili di risultato e competenze sostanzialmente simili.

Il profilo professionale adottato presenta una strutturazione in più parti, al fine di descrivere, da un lato le possibili attività di lavoro che si dovranno svolgere e dall'altro le competenze necessarie per realizzare le suddette attività.

Quindi, il profilo dovrà essere strutturato seguendo le seguenti parti:

*1. Attività:*

in questa parte viene descritta la funzione svolta dal ruolo all'interno dell'organizzazione, richiamando i processi principali di cui il ruolo è responsabile.

Dovranno anche essere descritte le possibili attività del profilo professionale, prevedendo attività definite nei loro contenuti essenziali e di risultato. La necessità di prevedere più ruoli all'interno del medesimo profilo porta a descrivere molte possibili attività che non necessariamente dovranno essere realizzate completamente dalla singola posizione lavorativa.

Non dovrà essere come un mansionario in cui vengono descritti i singoli compiti, ma si deve procedere alla individuazione di macro-attività, da cui seguiranno, nelle singole posizioni di lavoro, attività di dettaglio.

*2. Responsabilità e risultati:*

in questa parte dovrebbero essere descritte le principali responsabilità attribuite al profilo professionale ed i risultati che dovrà raggiungere.

*3. Relazioni:*

dovrebbero essere descritte le principali relazioni attribuite e la tipologia delle stesse.

*4. Competenze:*

in questa parte si dovrebbero sviluppare i contenuti relativi alle competenze necessarie per poter svolgere le attività lavorative e raggiungere i risultati richiesti al profilo. Verranno così distinte le conoscenze e capacità professionali ed i comportamenti di contesto che si dovranno attuare nel ruolo.



*5. Conoscenze e capacità professionali:*

dovrebbero essere descritte l'insieme di conoscenze professionali e di capacità tecniche di lavoro che permettono di svolgere le mansioni attribuite alla persona.

*6. Comportamenti di contesto ed orientamenti:*

i comportamenti di contesto identificano l'insieme di capacità ed atteggiamenti che si mettono in atto per poter realizzare le performance di contesto, vale a dire l'insieme di comportamenti lavorativi che contribuiscono a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro; ad esempio devono essere ricomprese attività come la collaborazione ai colleghi, la formazione degli stessi, le capacità relazionali e tutti i comportamenti valutabili come miglioramento delle condizioni organizzative per favorire il raggiungimento dei risultati.

#### ***2.4 Classificazione del personale valutando la prestazione del soggetto***

Oltre alla posizione, oggetto di valutazione può essere la prestazione. La valutazione della prestazione ha lo scopo di migliorare l'efficienza organizzativa agendo sui comportamenti dei singoli lavoratori e di fornire sistematicità e coerenza alla differenziazione retributiva interna all'azienda.

In questi termini la valutazione della prestazione è utilizzata al fine di anticipare e sviluppare la produttività, conferire elasticità al mercato interno del lavoro, fornire il supporto retributivo a particolari politiche organizzative, coinvolgere il management operativo nella gestione di una parte di retribuzione dei dipendenti.

Attraverso la valutazione delle prestazioni si istituzionalizza la naturale tendenza che ha ogni individuo a valutare il lavoro svolto da sé e dai propri colleghi all'interno dell'organizzazione.

Il principale punto critico del processo di valutazione è dato dalla difficoltà di renderlo oggettivo, in quanto i soggetti chiamati ad effettuare la valutazione possono facilmente adottare comportamenti difforni da quelli prestabiliti a causa di una non adeguata comprensione delle procedure o dei parametri di valutazione, con ciò rischiando di delegittimare l'intero processo valutativo.

Dal punto di vista tecnico qualsiasi processo di valutazione delle prestazioni implica:

- l'identificazione dei risultati attesi dall'azione del soggetto valutato;

- la comunicazione e la discussione del risultato atteso tra valutatore e valutato;
- la verifica degli stadi di avanzamento della prestazione;
- l'analisi e la valutazione dei risultati;
- la comunicazione e la discussione della valutazione;
- l'identificazione dei processi di miglioramento della prestazione del valutato.

Le metodologie di valutazione delle prestazioni possono differenziarsi in relazione al loro oggetto, il quale può essere costituito:

- a) dal comportamento organizzativo;
- b) da predefiniti obiettivi.

I comportamenti organizzativi sono stati interni (capacità individuali) o esterni (capacità relazionali) dell'essere, direttamente correlati o correlabili ai risultati aziendali, apprezzabili relativamente alla mansione del lavoratore valutato. Non sono qualificabili come comportamenti organizzativi le caratteristiche individuali (anche se influenzano la performance), gli atteggiamenti (che rappresentano i modi di porsi di un individuo rispetto a qualcosa) o le conoscenze di cui un prestatore di lavoro è in possesso. Sono, al contrario, comportamenti organizzativi le capacità mentali, tecniche, organizzative e relazionali che un individuo possiede.

Le procedure e le tecniche impiegabili per la valutazione dei comportamenti organizzativi sono:

1. le scale di valutazione, con le quali i comportamenti organizzativi sono valutati in base a un rango prefissato (scale a gradi multipli) o a un determinato valore (scale lineari);
2. i confronti, con cui in base ai fattori di valutazione prescelti ciascun soggetto viene valutato comparandolo con i colleghi. Si viene così a creare una graduatoria, che può essere globale o articolata per fattori;
3. la distribuzione forzata, con la quale il valutatore deve distribuire i giudizi secondo percentuali prefissate. Tale metodo, che può essere integrato con i precedenti, ha lo scopo di evitare la tendenza a concentrare i giudizi sui valori più elevati di una scala e, comunque, a non fare emergere eccessive differenze.
4. liste di controllo, con le quali il valutatore deve scegliere, tra una lista contenente descrizioni sintetiche dei comportamenti organizzativi, quelli che meglio si adattano al soggetto da valutare.

Nel caso della valutazione per obiettivi l'oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento di obiettivi di prestazione precedentemente concordati tra capo e collaboratore. Il metodo utilizzato in questo caso

è la direzione per obiettivi. Tale metodo è utilizzabile per posizioni dotate di significativi livelli di responsabilità ed autonomia, in grado quindi di condizionare realmente determinati risultati.

In molti casi tuttavia forme di direzione per obiettivi sono state utilizzate per gruppi di lavoratori con responsabilità operative, incentivando in questo caso la collaborazione e lo spirito di gruppo.

La valutazione dei comportamenti organizzativi e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi vengono utilizzate contestualmente soprattutto nel caso di lavoratori posti in posizioni dotate di una certa autonomia.

I principali punti critici che devono essere affrontati e risolti nei processi di valutazione delle prestazioni sono:

- l'individuazione dell'oggetto della valutazione (in termini di obiettivi o di comportamenti organizzativi), che deve essere correlato in modo chiaro e specifico alle mansioni che si devono valutare. L'individuazione di fattori non adeguati rende inutile la valutazione;
- la definizione di schede di valutazione. La scheda è la parte documentale del processo di valutazione a cui spesso si attribuisce un'importanza eccessiva. Le principali scelte che occorre sviluppare allorché si progetta una scheda di valutazione delle prestazioni, dati gli obiettivi che con essa si perseguono, riguardano la definizione del livello di analicità e di articolazione, nonché il tasso di variabilità della scheda medesima;
- la definizione della procedura di valutazione, con la quale si descrivono le responsabilità e le finalità del sistema;
- la definizione di un manuale di valutazione, che serve come supporto al valutatore (il quale dovrà comunque essere anche adeguatamente formato);
- la definizione delle modalità di comunicazione della valutazione;
- la definizione delle modalità di valutazione dei risultati del sistema;
- la definizione delle modalità di rapporto tra valutazione e livello dell'incentivo.

Nello sviluppo di un sistema di valutazione delle prestazioni occorre infine sapere gestire la sua evoluzione nel tempo. Nelle prime esperienze di utilizzo del sistema di valutazione l'azienda ha la necessità di fare accettare il criterio della valorizzazione del merito. In questa fase all'interno dell'azienda si discuterà circa la correttezza etica

della valutazione stessa, enfatizzando in particolare il rischio che essa sia eccessivamente soggettiva. Inizialmente, quindi, il metodo di valutazione utilizzato dall'azienda si sforzerà di essere massimamente trasparente e facilmente controllabile, caratterizzandosi per valutare le prestazioni erogate (orientamento al passato) sulla base di pochi fattori e di scale di valutazione predefinite. Ciò genera un processo valutativo molto proceduralizzato ed articolato che tenderà facilmente a "burocratizzarsi". In breve tempo il sistema di valutazione, se non viene rivitalizzato dalla direzione risorse umane, diventa una procedura di *routine*, perdendo in parte la sua valenza, soprattutto per ciò che concerne il collegamento tra prestazione e retribuzione. Dopo alcuni anni l'azienda disporrà di una serie di condizioni di carattere organizzativo e culturale idonee a riorientare il sistema di valutazione verso nuove finalità. In particolare si tende ad utilizzare il sistema al fine di migliorare l'efficienza interna attraverso la capacità di programmazione e la responsabilizzazione sugli obiettivi. In questo caso si sviluppano sistemi di valutazione basati sulla direzione per obiettivi con riferimento alle diverse unità organizzative aziendali. Nel tempo lo sviluppo della logica di gestione per obiettivi porterà l'azienda a focalizzare i processi valutativi sempre più sulle capacità di cooperazione e integrazione organizzativa e quindi verso obiettivi di tipo interfunzionale.

### ***2.5 I sistemi di retribuzione variabile***

In stretta connessione con il sistema di valutazione della prestazione vi sono i sistemi di retribuzione variabile, cioè quella parte di retribuzione legata ad uno specifico risultato.

Con i sistemi di retribuzione variabile si collega parte della retribuzione ad uno specifico risultato.

Tale forma retributiva serve a rendere maggiormente flessibile una parte dei costi del personale e a condividere con il lavoratore parte dei rischi e dei successi dell'attività aziendale.

I sistemi di retribuzione variabile incentivante variano a seconda del tipo di figura professionale a cui è ancorato l'incentivo (esecutiva o di direzione) e del livello a cui sono riferiti i risultati (individuale, di gruppo, aziendale). A seconda del livello organizzativo a cui si collega l'incentivo si perseguono diversi obiettivi, in quanto vengono dati ai lavoratori messaggi differenti.

A livello individuale si premia lo sforzo e quindi la produttività individuale coerentemente a quelli che sono i processi produttivi; ciò dà

forti stimoli all'impegno dei singoli, ma non è detto che abbia una significatività elevata per l'azienda, in quanto non sempre la produttività del singolo genera poi risultati complessivi positivi.

Con gli incentivi di gruppo si sensibilizzano gli individui a collaborare tra loro per ottenere un determinato risultato; la decisione di aumentare la produttività non è più una decisione individuale ma collettiva, alla quale deve conformarsi l'impegno individuale. Per l'individuo lo sviluppo di tale integrazione ha una valenza significativa, ma non elevata. Similmente anche l'azienda le attribuisce una valenza significativa, anche se non elevata, in quanto risulta correlabile alle sue performance complessive.

L'evoluzione massima della logica della condivisione degli obiettivi si realizza con l'introduzione di sistemi di *gain sharing*, dove i benefici derivanti dai risultati aziendali vengono distribuiti tra coloro che hanno contribuito a produrli. Si ha in questo caso un sistema di incentivi collegato alle performance complessive dell'azienda. Tale sistema è dotato di elevata significatività per l'azienda, ma può non esserlo per il lavoratore, in quanto con esso si rende meno evidente il rapporto tra contributo da questo erogato e riconoscimento ricevuto.

Esiste quindi una sorta di contraddizione nei sistemi di incentivo, in quanto ciò che è molto significativo per l'individuo (rapporto diretto tra lavoro svolto e ricompensa ricevuta) lo è poco per l'azienda e viceversa. Questo *trade-off* è di fatto gestito in relazione alle caratteristiche tecniche del sistema produttivo aziendale e, soprattutto, alla sua cultura organizzativa. Dal punto di vista tecnico i premi incentivanti collegati alla prestazione individuale si sviluppano con il metodo del cottimo, che influenza la capacità di *time saving* del lavoratore imprimendo ad esso ed agli strumenti che utilizza una maggiore efficienza produttiva.

Le forme di cottimo sono molto varie (cottimo puro, cottimo selettivo, cottimo con minimo garantito, cottimo a tempo standard, cottimo a rendimento non lineare, etc.). Le variabili che influiscono sulla tipologia di cottimo utilizzata sono:

- la percentuale di maggior produzione o di risparmio di tempo che stabilisce l'incremento percentuale della paga oraria;
- il livello di produttività al di sopra del quale scatta il sistema di variabilità retributiva;
- il salario base comunque assicurato.

Le condizioni che si rendono necessarie per applicare il cottimo sono:

- l'esistenza di una relazione significativa tra lo sforzo, l'intensità dell'impegno individuale e il risultato produttivo;

- la misurabilità di tale relazione, nel senso di possibilità di valutare l'aumento di sforzo e di intensità di lavoro individuale necessari per incrementare la produttività;
- la creazione di un beneficio economico in termini di maggior produzione o di maggior controllabilità del flusso produttivo, al netto dei costi di misurazione del lavoro e di implementazione di questa forma retributiva.

Gli incentivi per piccoli gruppi tendono a rispondere ad una serie di esigenze tipiche dei sistemi produttivi moderni, dove al lavoratore non è richiesta più solo la capacità di *time saving*, ma anche quella di essere un elemento integratore del sistema produttivo attraverso la sua capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi. Allo sviluppo di tali sistemi ha contribuito il superamento di forme negoziali distributive e non cooperative nel sistema delle relazioni sindacali.

Un'importante modalità di retribuzione variabile collegata ai risultati di un gruppo è costituita dai metodi di *gain sharing*. Tali metodi si basano su parametri globali come il rapporto tra costo del lavoro e valore della produzione, oppure il rapporto tra costo del lavoro e valore aggiunto.

La logica di fondo dei sistemi ora citati è quella di porre attenzione alle riduzioni dei costi. Ciò implica sistemi di rilevazione dei dati piuttosto complessi. Inoltre è evidente che i benefici in termini di produttività e di cooperazione interna non sono automatici, in quanto le condizioni di successo nell'implementazione di tali sistemi dipendono da una serie di precondizioni istituzionali ed organizzative, tra le quali una prassi consolidata di gestione partecipativa.

Infine la retribuzione collegata ai risultati complessivi dell'azienda implica generalmente forme di partecipazione agli utili o al valore finanziario dell'azienda (per esempio forme di *stock option*, *performance share*, ecc.)

### **3. Le deroghe come opportunità gestionale**

Si è discusso per la prima volta di deroghe nel settore chimico – farmaceutico nel rinnovo contrattuale siglato nel 2002, infatti, le Parti Sociali dichiararono per iscritto che le *“organizzazioni firmatarie del presente accordo si impegnano a farsi carico di esigenze eccezionali e transitorie del livello aziendale, legate ad esempio a particolari concrete prospettive di nuovi investimenti ed occupazione”*.

Ma, la concretizzazione di tali propositi è avvenuta con il rinnovo siglato il 10 maggio 2006, infatti, l'art. 18, *punto B)*, affermava che *“al*

*fine di consentire alle Parti aziendali di cogliere condivise, specifiche opportunità ed esigenze, utili a sostenere e/o migliorare la competitività dell'impresa e la sua occupazione in situazioni di congiuntura particolari, è consentito di realizzare accordi temporanei in deroga alla normativa prevista dal CCNL. Tali accordi non comporteranno interventi sui minimi contrattuali e sui diritti individuali irrinunciabili”.*

Ovviamente, tale punto, data la delicatezza del tema e soprattutto vista la firma condivisa delle sigle sindacali comparativamente più rappresentative, è stata una piccola rivoluzione delle relazioni industriali, non solo nel settore chimico – farmaceutico, ma dell'intero sistema del nostro Paese.

Trattandosi di un punto sì innovativo ma comunque di carattere molto generale, le Parti, per orientare al meglio la contrattazione aziendale, il 29 giugno 2007 hanno siglato *“Le Linee Guida per i negoziati su accordi aziendali in deroga a disposizioni nazionali”*, con lo scopo primario di *“modernizzare e migliorare la contrattazione a livello aziendale”* così da fornire mezzi contrattuali *“più adeguati alle nuove esigenze di imprese e lavoratori”* per meglio *“sostenere i cambiamenti organizzativi, rafforzare la competitività delle imprese e promuovere l'occupazione”*.

Nello specifico, è stata prevista la possibilità di derogare su diversi ambiti riguardanti istituti normativi e/o retributivi disciplinati dal CCNL, così come istituti normativi e/o retributivi già disciplinati dalla contrattazione aziendale, ma per tali accordi derogatori non viene introdotta la deroga sui minimi contrattuali e sui diritti individuali irrinunciabili che, non essendovi una definizione normativa di tali diritti, per comprendere a cosa sostanzialmente si faccia riferimento, lo si deve desumere dalle singole disposizioni di legge o del CCNL.

Quindi, le deroghe possono riguardare norme diverse e vari aspetti delle condizioni di lavoro, ivi compresi i salari, ad esclusione dei salari minimi, che restano di competenza esclusiva della contrattazione nazionale – settoriale. Le deroghe possono interessare tutti gli altri elementi della componente fissa della retribuzione (indennità di posizione, aumenti per merito, aumenti negoziati individualmente) e della componente variabile, quali incentivi, bonus, straordinari, indennità per lavoro a turni o festivo (la domenica o nelle festività civili).

Ovviamente, le deroghe non possono essere applicate unilateralmente, ma devono essere concordate tra le Parti, inoltre, devono essere approvate dalla *Commissione Nazionale Contrattazione*, organismo non elettivo, composto da cinque membri, un rappresentante per ogni sigla sindacale e due rappresentanti per le associazioni imprenditoriali.

La *Commissione* deve effettuare una valutazione sulla conformità degli accordi aziendali agli scopi di tali deroghe considerando la situazione globale dell'azienda, la tipologia di deroga, la durata e la possibilità di raggiungere gli obiettivi stabiliti dalle Parti.

Quindi, la *Commissione* non emette un parere meramente tecnico – giuridico, ma effettua anche un'analisi costi – benefici.

Il parere dovrà essere votato unanimemente dai cinque componenti, espresso tramite un giudizio di:

1. conformità;
2. non conformità;
3. necessità di un ulteriore esame, se il parere della *Commissione* non è unanime.

Quanto previsto nel 2007 è stato confermato con il rinnovo del 18 dicembre 2009, inoltre, sono state ampliate le eccezioni per consentire alle imprese ed ai lavoratori di negoziare forme più appropriate di flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro, infatti è stata aggiunta la possibilità di deroga nel caso di orari di lavoro che consentono l'accumulo di ore a credito o a debito.

Purtroppo, pur essendovi un sistema così innovativo, nel settore chimico – farmaceutico non sono stati posti in essere accordi aziendali che prevedono tali deroghe, oltretutto, la *Commissione Nazionale Contrattazione* non si è mai incontrata, non essendo stati mai presentati documenti da valutare.

E' quindi interessante analizzare *i perché* del mancato utilizzo di tale strumento che, secondo le previsioni delle Parti Sociali, avrebbe dovuto favorire nuovi investimenti e posti di lavoro.

Ma, sono le stesse Parti "colpevoli" di tale mancato utilizzo perché, per fronteggiare situazioni difficili, hanno preferito usufruire di strumenti statali come i contratti di solidarietà ex d.lgs. 725/84, la cassa integrazione guadagni e la procedura di mobilità.

Forse tali strumenti comportano meno svantaggi poiché le Organizzazioni Sindacali (pur essendo firmatarie del CCNL) e la maggioranza dei lavoratori non concordano sull'idea di derogare, invece le aziende, consapevoli del malcontento sindacale, per non pregiudicare delle positive relazioni industriali (caratteristica che contraddistingue il settore chimico – farmaceutico), preferiscono non insistere su tale tema e quindi di usufruire di altri strumenti per contrastare le difficoltà.

Inoltre, forse sarebbe opportuno predisporre un sistema di negoziazione e gestione delle deroghe meno complesso, limitando l'invasività della contrattazione nazionale; altro aspetto da modificare dovrebbe essere quello del concetto di temporaneità generale ed astratta,



circoscrivendola esclusivamente per determinate tematiche, lasciando libertà alle Parti di derogare nel caso di situazioni legate a problematiche strutturali.

L'ipotesi di rinnovo siglata il 22 settembre 2012 conferma quanto già previsto in tema di deroghe, inoltre, proprio con l'obiettivo di incentivare le Parti alla sigla di accordi, introduce la possibilità di modificare temporaneamente il CCNL senza l'obbligo di ottenere una validazione di conformità dalle Parti firmatarie del contratto collettivo. Infine, viene concessa la possibilità di modificare l'intera normativa contrattuale (anche i minimi) al fine di agevolare l'assunzione dei giovani.

Pur essendo stata snellita la macchinosità procedurale, rimane in essere il concetto di temporaneità, comunque, sarà l'esperienza empirica successiva all'entrata in vigore del rinnovato CCNL a dimostrare la validità pratica, e non solo teorica, dello strumento delle deroghe.

#### **4. La formazione per lo sviluppo professionale**

Il significato e l'importanza della formazione sono profondamente cambiati all'interno del contesto socio-economico del nostro Paese.

In una fase storica in cui ogni attività lavorativa richiede un sempre più ricco contenuto intellettuale, dove l'itinerario esistenziale e professionale richiede conoscenze scientifiche e tecnologiche, capacità di apprendimento di nuovi linguaggi, di riconversioni sempre più complesse, l'imparare a fare non basta più: oggi viene richiesto di imparare a conoscere, ad essere, a vivere e lavorare in team.

E' necessario quindi un notevole potenziamento delle attività formative e di istruzione da un lato, interventi duttili di formazione, aggiornamento e riqualificazione professionale dall'altro, ripensando, su questo fronte, una formazione in forme più flessibili, modulari, intermittenti, continue e personalizzate.

Emerge, pertanto, la centralità dell'azione formativa ed il suo ruolo di strumento attivo e di supporto dei processi di innovazione: ciò che maggiormente interessa promuovere attraverso la formazione, oltre alle conoscenze ed alle abilità operative, è la capacità strategica dei lavoratori ad orientarsi nei contesti in cui operano, avendo come punto di riferimento la dimensione del cambiamento.

La formazione negli ultimi tempi sembra aver registrato una svolta, attraversando un momento di "ripensamento e di riflessione critica", non potendosi sottrarre alle peculiarità che hanno condotto ad un cambiamento delle realtà aziendali. Quindi, all'interno di tale rinnovato orizzonte, la formazione cambia, non solo perché si sviluppa fino a

diventare sempre più diffusa e continua, ma muta anche perché è in evoluzione l'assetto istituzionale della nostra società in diretta relazione con il nostro modo di vivere e di lavorare.

La formazione varia anche perché si modifica il concetto di professionalità da formare. Quest'ultima non è più composta solamente da competenze tecniche e da abilità pratiche, ma con queste dimensioni di base si intrecciano la comprensione dei vincoli organizzativi, la valutazione delle conseguenze delle proprie azioni, la comprensione degli obiettivi dell'organizzazione, la capacità di cooperare con gli altri, la gestione consapevole del cambiamento e dell'indeterminatezza dei ruoli.

La formazione, quindi, si pone come fattore strategico di sviluppo della competitività ed unico strumento che può garantire, rispetto alle esigenze del mercato, la diffusione della cultura dell'eccellenza.

In un contesto molto orientato alla competizione, in cui contano sempre più le competenze specifiche e le capacità gestionali e relazionali, la formazione diventa uno strumento indispensabile di crescita professionale permanente, pur non limitandosi a tale dimensione dal momento che si colloca come processo e strumento di cambiamento delle persone, in vista di una più adeguata consapevolezza e gestione delle proprie modalità di interazione sociale e conseguentemente professionale.

La formazione continua non è identificabile come scuola, ma non è neppure semplice addestramento rispetto ai fabbisogni operativi delle imprese, ma deve essere intesa come un sistema che ha una propria autonomia culturale e progettuale, volto a collegare una dimensione educativa e personalistica con una dimensione di promozione sociale e con una funzione di servizio allo sviluppo economico.

L'obiettivo della formazione è quindi lo sviluppo e la continua crescita della persona, in termini di promozione, diffusione ed aggiornamento per tutti coloro che operano nelle imprese e sono inseriti a vario titolo e ruolo nella società.

Tale obiettivo è oggi perseguito con un'attività sempre più incisiva, poiché le aziende hanno sempre più bisogno di migliorare il proprio livello di competenze.

Tutto ciò comporta una diversa politica della formazione. Infatti, da una formazione tecnica, propria delle società industriali basate su un'organizzazione fordista - taylorista del lavoro, si passa ad una formazione centrata sul soggetto, che si configura in questa nuova situazione come l'unico punto di riferimento stabile cui far riferimento per fronteggiare il rinnovato assetto sociale.

La formazione, in questo mutato contesto, si articola secondo modalità differenti, assume nuovi aspetti, ha bisogno di un'elevata capacità

progettuale e professionale nel definire percorsi coerenti, nel certificare le esperienze, nel monitorare e valutare i risultati. E' dunque possibile affermare che la formazione si presenta sempre più come un bisogno continuo nella vita delle persone, come attività sempre più spesso radicata e praticata da soggetti che hanno la necessità di aggiornare il repertorio di competenze, allo scopo di consolidare e sviluppare la propria posizione professionale, oppure di acquisire ulteriori competenze, che consenta di trovare una nuova collocazione all'interno del mercato del lavoro.

Sul piano dei principi, la formazione svolge la funzione di integrazione sociale e di sviluppo personale trasmettendo i valori comuni ed il patrimonio culturale di una società. La natura diffusa, pervasiva della domanda di conoscenza costituisce un fenomeno nuovo, il sapere diventa oggetto di scambio, acquista valore richiedendo una dinamica interazione tra creatività, coraggio e determinazione per rendere efficaci i cambiamenti e la volontà di mostrarci all'altezza dei compiti che ci aspettano.

All'interno dell'attuale panorama sociale la formazione assurge, quindi, all'importante ruolo di risorsa per lo sviluppo e per l'inserimento sociale, ma non solo: è sempre più uno strumento di regolazione sociale che, oltre a promuovere l'interiorizzazione di norme e valori, trasmette saperi, diviene un punto di connessione tra soggetti ed organizzazioni.

Oggi il lavoro è sempre meno il centro della vita sociale e certezza per gli individui, mentre la formazione, intesa lungo tutto l'arco della vita, può offrire nuovi modelli di riferimento e nuove opportunità per i progetti di vita e di lavoro delle persone.

E' da anni, ormai, che l'elaborazione culturale in materia di strategie educative perseguite dalle istituzioni attribuiscono valore centrale alla concezione della formazione come processo che interessa le persone durante l'intero arco della loro vita (nell'istruzione, nel lavoro, nella vita extralavorativa).

I fattori che hanno accelerato, negli ultimi anni, la dinamica di questo processo sono essenzialmente tre:

1. la possibilità che le nuove tecnologie dell'informazione e dell'istruzione offrono per una diffusione generalizzata e capillare dell'informazione e del sapere;
2. le dinamiche tecnico – organizzative del sistema produttivo d'impresa che accelerano l'obsolescenza delle conoscenze acquisite nella fase della formazione precedente all'inserimento lavorativo e comportano la necessità di periodici aggiornamenti delle conoscenze, competenze e capacità professionali;

3. la coscienza più diffusa che l'istruzione – formazione è una risposta positiva ai rischi di disagio, esclusione ed emarginazione che toccano particolarmente determinate fasce sociali.

Questi tre fattori, insieme con altri di recente rilevanza (si pensi, ad esempio, agli effetti delle dinamiche demografiche, etc.), sono alla base anche del riorientamento dei sistemi istituzionali di istruzione e formazione, in almeno due direzioni:

- sul versante dell'istruzione scolastica si manifesta quasi ovunque la tendenza a passare da una filosofia dell'istruzione quale fonte di conoscenza ad un'altra quale fonte di capacità di apprendere;
- sul versante della formazione più specificamente professionalizzante si tende alla creazione di processi, più o meno sistemici, di specifica formazione continua, con apprestamento delle necessarie strumentazioni sia organizzative che finanziarie.

Quindi, la formazione continua, che deve costituire una scelta strategica per le imprese, nasce da tre specifiche esigenze:

1. *dimensione culturale*: un bisogno individuale di accesso permanente all'informazione ed al sapere;
2. *dimensione economica*: una necessità economica di aggiornamento costante della professionalità a tutti i livelli, nell'interesse sia delle imprese che dei lavoratori;
3. *dimensione sociale*: un'esigenza sociale di risposta positiva ai rischi di esclusione, disagio ed emarginazione.

In linea generale, si può affermare che la *formazione continua* è essenzialmente una "filosofia" della formazione che tende a rispondere positivamente alla necessità di dare all'uomo una posizione centrale nella vita professionale delle moderne organizzazioni aziendali.

Quindi, lo sviluppo professionale e la valorizzazione delle capacità dei lavoratori sono favoriti, all'interno di un'azienda, dall'adozione di progetti ed iniziative armonizzati in un quadro sistemico di durata pluriennale.

Ruolo centrale è ricoperto dalla formazione, come leva della gestione risorse, definibile come l'insieme dei criteri che regolano i processi per lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze professionali, manageriali e comportamentali dei lavoratori.

In linea generale, scopi ed ambiti della formazione sono la promozione, l'aggiornamento, la trasformazione e lo sviluppo delle competenze dell'individuo nei più diversi ambiti di sapere professionale ed organizzativo:

- *sapere* come patrimonio culturale e professionale;
- *saper fare* come abilità tecnico – specialistiche;
- *saper essere* come comportamenti attesi nell'organizzazione;
- *volere essere* come bisogni e valori della persona nei suoi rapporti con l'organizzazione;

Ciò viene costantemente sviluppato poiché i lavoratori devono prendere parte ad attività di formazione così da accrescere e valorizzare conoscenze e competenze per:

- migliorare il *know-how* specialistico e le capacità professionali per conseguire determinate performance e per una maggiore responsabilizzazione professionale;
- predisporre sistemi e strumenti idonei a sostenere le sempre mutevoli sfide del business.

Le aziende sono consapevoli che la qualità del proprio prodotto, del proprio servizio e della propria organizzazione dipendono in larga parte dal grado di addestramento ed aggiornamento professionale dei propri dipendenti.

Aggiornamento e formazione sono resi indispensabili dalla necessità di competere in un mercato in rapida evoluzione, e dal costante e continuo sviluppo delle tecnologie e dei metodi di lavoro ad esso associati. A queste attività è attribuita, quindi, una duplice finalità: sviluppare nei collaboratori le competenze coerenti con le strategie aziendali in modo da cogliere le sfide del mercato, ed insieme corrispondere alle esigenze di arricchimento professionale di ogni lavoratore.

Il ruolo delle direzioni aziendali, anche in accordo con le Organizzazioni Sindacali, deve essere quello di predisporre dei piani di formazione annuali, con obiettivo la diffusione e l'apprendimento delle competenze necessarie al successo aziendale ed alla crescita delle risorse umane.

Quindi, il capitale di conoscenze e competenze di un'azienda è essenzialmente localizzato nelle proprie persone, poiché in esso sono racchiuse sia le informazioni, le norme e le procedure, ma anche il saper fare, interpretare, progettare, decidere ed innovare.

Per un'impresa sarebbe un buon risultato riuscire a separare conoscenze e competenze dalle persone, creando un *data base* in cui immagazzinare tutto, organizzandolo e classificandolo. Si potrebbe creare un patrimonio aziendale delle conoscenze e delle competenze ma non sarebbe utile ai fini della produttività e del business, quindi tale patrimonio non può scindersi dalle persone – lavoratori.

Invece, ciò che deve fare un'azienda è trasferire la conoscenza e la competenza da persona a persona, tramite la formazione.

In passato il trasferimento della conoscenza avveniva tramite il contatto diretto tra le persone, tra le generazioni che si affiancavano e succedevano, avveniva in modo informale, con una logica ed una organizzazione naturalmente intrinseca nel modo di rapportarsi delle persone, veicolata dalla volontà e dalla passione. Avveniva lentamente, nel corso degli anni, perché le conoscenze e la vita dei prodotti e delle tecnologie avevano tempi di trasformazione analoghi o più lunghi dei tempi di crescita e di vita delle persone.

Oggi tutto è mutato, il processo di trasferimento delle conoscenze e competenze in un'azienda richiede procedure rapide ed efficaci, ben organizzate, con azioni ed interventi continui, in perenne evoluzione sia in termini di contenuti che di dinamicità del contesto di intervento e della platea di persone coinvolte. Questi elementi consentono un processo di trasferimento delle competenze estremamente complesso ed oneroso per le aziende, ma ormai inevitabile.

La formazione permanente e la rigenerazione dell'organizzazione attraverso il riallineamento delle competenze sono uno dei temi principali su cui aziende ed Organizzazioni Sindacali dovranno confrontarsi.

Sarà l'elasticità che si richiederà in futuro per essere sincronizzati con la velocità del cambiamento a livello globale, tutelando il patrimonio dei lavoratori. Le aziende dovranno adeguare ed allineare i propri livelli qualitativi e le proprie competenze alle modifiche del mercato, cercando di lottare sul fronte dell'innalzamento della qualità.

Il CCNL chimico – farmaceutico, a differenza della quasi totalità dei contratti collettivi in vigore nel nostro Paese, regola l'impresa formativa, cioè *“quell'impresa che in relazione alle proprie risorse è in grado di esprimere una capacità formativa interna. Per essere considerata tale dovrà quindi disporre di locali idonei alla finalità formativa, essere in condizione di erogare formazione ed avere risorse umane idonee a trasferire competenze”*. Però, essendo una definizione legata a parametri “fisici”, tale concetto non è sufficiente, infatti, nell'ipotesi di rinnovo siglata il 22 settembre 2012, le Parti hanno ritenuto necessario sottoscrivere che debba essere valorizzato il ruolo della formazione come strumento necessario ed utile sia per l'impresa che per i lavoratori, puntando anche all'introduzione a livello aziendale del delegato alla formazione. Inoltre, altro obiettivo deve essere quello di realizzare progetti formativi finalizzati ad accrescere la cultura di relazioni industriali costruttive.

Ma, oltre a questi positivi interventi migliorativi, il contratto collettivo dovrebbe prevedere forme di organizzazione che pongano l'imparare e la formazione al centro, consentendo alle aziende di investire nel rispetto delle peculiarità e delle necessità di ogni lavoratore.

La formazione dovrà essere un cardine importante, pari quasi a quello retributivo. La formazione concordata dovrà divenire uno strumento di competitività ed allo stesso tempo di innalzamento retributivo. La crescita professionale, e quindi nel reddito, dovrà avvenire non in base all'anzianità anagrafica o aziendale, ma perché vi è stata una crescita grazie alla formazione ricevuta.

## CAPITOLO TERZO

### IL WELFARE PER LA CRESCITA

*Sommario:* 1. Dalle politiche passive a quelle attive. – 1.2 *La centralità delle politiche attive ed il ruolo della contrattazione.* - 2. *Outplacement:* il modello Welfarma. – 3. La sicurezza sul lavoro con *Responsible Care.* – *Focus LiquiCare:* la sicurezza di persone e ambiente in Liquigas

#### 1. Dalle politiche passive a quelle attive

Il lavoro ha sempre avuto una posizione centrale nell'esistenza di un individuo, sia in termini di identità che di posizione sociale. Infatti, le prime forme di intervento a tutela dell'occupazione vennero prese nel 1800 (in Gran Bretagna), inizialmente a carattere privato-sindacale, successivamente, con la diffusione dell'industrializzazione e la crescita delle masse operaie, la responsabilità passò in mano statale.

A partire dagli anni '30, dopo la "Grande Crisi" del '29, tutti i paesi occidentali si sono dotati di norme per la gestione dei rapporti di lavoro e per favorire la lotta alla disoccupazione. In Europa spicca il modello scandinavo poiché più che tutelare il posto di lavoro nel tempo, tutela il lavoratore nel mercato del lavoro tramite il sostegno durante la disoccupazione con la formazione e la concertazione.

In Italia, il primo provvedimento a favore degli infortuni sul lavoro è del 1898, ma lo schema di assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria è del 1919, e riguardava solamente i lavoratori dell'industria con due anni di contribuzione.

Dopo il secondo conflitto mondiale, in un'Italia segnata da disoccupazione e inflazione fu introdotta, nel 1941 al Nord e dal 1945 nel resto del Paese, la Cassa Integrazione Guadagni (CIG), quale forma di sostegno al reddito per la "disoccupazione parziale o temporanea", ovvero per i casi di mancanza di lavoro dovuta alla sospensione transitoria delle attività produttive.

Nel 1949 la legge n. 264 (conosciuta come legge Fanfani) predisponne una riforma complessiva del sistema del collocamento fondata sul monopolio pubblico:



- a) la competenza esclusiva del collocamento venne affidata al Ministero del Lavoro, il quale avrebbe operato sul territorio attraverso la rete degli Uffici provinciali del lavoro e della massima occupazione (UPLMO);
- b) vietando a chiunque altro l'esercizio della mediazione della domanda e dell'offerta di lavoro;

Il collocamento poteva avvenire in 3 modi:

- a. *richiesta o chiamata numerica*: il datore di lavoro indicava il numero, la categoria e la qualifica professionale delle assunzioni di cui abbisognava all'UPLMO di competenza territoriale, il quale provvedeva all'avviamento dei lavoratori sulla base di alcuni criteri;
- b. *richiesta o chiamata nominativa*: scelta diretta da parte del datore di lavoro del personale da assumere, vincolata alle aziende con meno di cinque dipendenti; per una quota parte dei lavoratori in caso di assunzioni numericamente significative; per il personale impegnato in mansioni di vigilanza o custodia; per il primo avviamento di lavoratori in possesso di titoli di studio rilasciati da scuole professionali;
- c. *assunzione diretta*: solo nei casi di assunzione di un parente o affine; di assunzioni tramite concorso pubblico; di personale con funzioni direttive o destinato a servizi familiari; nel "passaggio diretto" da un'azienda all'altra;

Tra il 1945 e il 1946, grazie ad accordi interconfederali, vennero stabilite l'uniformazione delle tabelle retributive (che prevedevano: 4 zone territoriali, 5 settori merceologici, 4 categorie di qualifiche per gli operai, 2 categorie per gli intermedi o speciali, 4 per gli impiegati. Le donne costituivano una categoria salariale a parte con retribuzioni più basse del 30%, mentre i giovani al di sotto dei 20 anni ricevevano un salario ancora inferiore) e l'introduzione di un meccanismo di adeguamento dei salari all'inflazione, la cosiddetta scala mobile o "indennità di contingenza".

Nel 1955, con l'entrata in vigore della legge n. 25, si ha l'introduzione dell'apprendistato per favorire l'occupazione dei giovani tra i 14 e i 20 anni e finalizzata all'acquisizione diretta di competenze tecnico-professionali per l'inserimento professionale delle nuove generazioni: purtroppo sarà spesso utilizzato dagli imprenditori come una ghiotta occasione per usufruire di manodopera sottopagata e di sgravi fiscali ad esso connessi.

Con la legge 230/62 venne disciplinato anche il contratto di lavoro a tempo determinato, previsto solo per alcune categorie e prestazioni (lavoratori stagionali, dello spettacolo, per servizi straordinari o occasionali, o per la sostituzione di lavoratori assenti).

Nel 1968 (l. 115) si ha l'introduzione della Cassa integrazione guadagni straordinaria (CIGS) per gli operai dell'industria a seguito di crisi settoriali o locali delle attività produttive o nei casi di ristrutturazione, riorganizzazione e riconversione aziendale.

Con l' "autunno caldo" del 1969 (connessione tra le rivendicazioni giovanili con la protesta operaia per il rinnovo del CCNL del metalmeccanici), vennero abolite le "gabbie salariali", cioè i differenziali retributivi per aree geografiche stabiliti dalla contrattazione collettiva nell'immediato secondo dopoguerra. Sempre in questo clima, fu introdotto lo Statuto dei diritti dei lavoratori (legge 300/1970).

Negli anni settanta, in un contesto altamente conflittuale, vennero firmati due importanti accordi relativi alle integrazioni salariali:

- 1) Cig e Cigs sullo stesso livello (80% della retribuzione) ed estensione temporale libera da vincoli predefiniti;
- 2) "accordo Lama-Agnelli" sulla revisione della scala mobile.

Nel 1978 venne promulgata la legge quadro sulla formazione professionale, in cui il ruolo centrale venne affidato alle Regioni. In definitiva, alla fine degli anni settanta il sistema italiano si era andato definendo su alcune caratteristiche:

- a) monopolio pubblico di gestione del sistema;
- b) indennità di importo modesto, solo per chi aveva anzianità contributiva;
- c) discriminazione tra categorie professionali e settori produttivi (la Cig era per i settori industriali e altamente sindacalizzati).

Negli anni ottanta vi fu un'impennata dell'inflazione, aumento della spesa pubblica, automazione produttiva (tagli al personale meno qualificato), terziarizzazione del mercato del lavoro, significativo inserimento delle donne nel mondo del lavoro. In Europa e negli Stati Uniti la tendenza è verso la stretta liberale (Thatcher e Reagan), la cosiddetta *deregulation*: contenimento dell'inflazione e della spesa pubblica (contrazione del Welfare), incremento dell'occupazione tramite flessibilizzazione degli ingressi, delle uscite e delle tutele riconosciute.

In Italia sono due le questioni cruciali attorno alle quali ruota l'agenda politica: da un lato il problema dell'inflazione a due cifre (che arrivò a crescere fin sopra il 20%) e, dall'altro lato, il dissesto dei conti pubblici. Nel nostro Paese, l'evento centrale fu la "marcia dei 40.000" del 1980: segnò la fine della stagione delle rivendicazioni sindacali fondate sulla contrapposizione e iniziate con l'autunno caldo.

Alle difficoltà occupazionali ed economiche (inflazione) il governo rispose attraverso la larga concessione di integrazioni salariali e con l'introduzione del prepensionamento e la contrattazione del blocco della scala mobile. Il Protocollo Scotti (il ministro del lavoro) del 1983 segna la *nascita della concertazione trilaterale* (governo-confindustria-sindacati) e il prolungarsi della contrattazione; Craxi tagliò per decreto la scala mobile di quattro punti ("decreto di San Valentino" del 1984), ottenuto con la sola concertazione della CISL e della UIL. Sempre nel 1984 vennero introdotti:

- i *contratti di solidarietà difensivi*, cioè contratti collettivi aziendali che prevedono la riduzione dell'orario di lavoro per contrastare il rischio di esuberi del personale, a fronte della concessione di integrazioni salariali per gli operai e gli impiegati coinvolti ed *esterni*, cioè quelli in cui la riduzione dell'orario di lavoro è al contrario orientata all'incremento degli organici;
- il *contratto di formazione lavoro* (per i giovani dai 15 ai 29 anni);
- il *part-time*;
- l'*abbattimento dei vincoli procedurali* nelle assunzioni (chiamata numerica) a favore delle forme più libere.

In Italia, ad inizio anni novanta, a seguito del crollo del muro di Berlino nel 1989 e dell'accordo di Maastricht nel 1992, il perdurare dei problemi legati all'occupazione e all'inflazione produsse, anche tramite la sigla del Protocollo del 23 luglio 1993, come reazione:

- a. *abolizione della scala mobile* (1992) e contenimento delle dinamiche salariali;
- b. *flessibilizzazione dei rapporti di lavoro* (legalizzazione del lavoro interinale, incentivazione del part-time e del lavoro a termine, uso dei rapporti di lavoro con finalità formative, contratti d'area, patti territoriali);
- c. *abolizione del monopolio pubblico* sul collocamento e ridisegno dei servizi per l'impiego con la devoluzione di funzioni a livello regionale e locale e con la ricalibratura normativa;
- d. ricorso a *politiche attive* del lavoro indirizzate alla promozione dell'occupazione.

Un cambiamento importante si è avuto negli anni duemila poiché il processo di convergenza economica, tramite l'introduzione della moneta unica, ha permesso di rimediare, in parte, alle dissennatezze finanziarie dei decenni passati ma, purtroppo, il sistema italiano è rimasto debole: nella produttività, nell'occupazione e nella crescita.

Le risposte del governo a tali problematiche hanno condotto ad una ridefinizione delle relazioni tra il governo e le parti sociali, all'innalzamento del tasso di occupazione e sviluppo della dimensione

qualitativa del lavoro (occupabilità, in linea con le indicazioni UE), all'accrescimento della flessibilità delle condizioni di inserimento professionale. Tutto ciò è stato possibile grazie all'approvazione della legge 30/2003 (legge Biagi), entrata nel nostro ordinamento tramite il d.lgs. 276/03, che ha previsto il miglioramento di alcune tipologie contrattuali e l'introduzione di strumenti innovativi e moderni per permettere soprattutto ai giovani di entrare nel mercato del lavoro.

Quindi, sino all'entrata in vigore della legge 92/12 (Riforma Fornero), il sistema italiano era costituito da due tipologie di politiche: *passive* e *attive*;

- a. Le *politiche passive* si dividono in *disoccupazione totale* che comprende l'indennità ordinaria di disoccupazione non agricola, l'indennità di disoccupazione a requisiti ridotti, l'indennità ordinaria di disoccupazione per gli operai agricoli, il trattamento speciale di disoccupazione per gli operai agricoli, il trattamento speciale di disoccupazione per l'edilizia e l'indennità di mobilità; e *disoccupazione parziale o temporanea* che include la cassa integrazione ordinaria, la cassa integrazione straordinaria ed il trattamento di integrazione del salario per i lavoratori agricoli);

Per poter fruire (eleggibilità) della *disoccupazione ordinaria* è necessario che:

- sia *involontaria* (licenziamento; sospensione per mancanza di lavoro; scadenza del contratto), cioè non si ha se il lavoratore si dimette a meno che non ci siano giustificati motivi (quali: molestie sessuali; mancato pagamento della retribuzione; modifica peggiorativa delle mansioni lavorative; mobbing; notevole variazione delle condizioni di lavoro a seguito della cessione dell'azienda; spostamento del lavoratore da una sede all'altra, senza comprovate ragioni; comportamento ingiurioso del superiore gerarchico).
- Il lavoratore abbia maturato i requisiti adatti, cioè:
  1. *essere disoccupato* (ossia non svolgere alcun tipo di attività lavorativa autonoma, subordinata, parasubordinata);
  2. *avere svolto un'attività lavorativa* in regola almeno due anni prima del licenziamento;
  3. *aver fatto domanda* all'istituto erogatore e *aver rilasciato* la dichiarazione di *immediata disponibilità* sia a svolgere un'attività lavorativa sia a seguire il percorso proposto per la ricerca di una nuova occupazione;

4. *anzianità contributiva* (avere almeno un anno di contribuzione, 52 contributi settimanali, nei 2 anni che precedono la data di cessazione del rapporto di lavoro);
5. essere in possesso della capacità lavorativa, sia pure residua (non avere cioè in corso malattie che provochino la temporanea inabilità al lavoro. In caso contrario, l'indennità sarà erogata a partire dal momento del recupero della capacità lavorativa).

La durata varia nei Paesi, in Italia è di 8 mesi (per chi ha meno di 50 anni) o 12 mesi (per chi ha 50 o più anni) e varia anche l'ammontare (dal 2008 in Italia l'indennità spetta nella misura del 60% della retribuzione media lorda per 6 mesi, al 50% per i 2 mesi seguenti e al 40% per i restanti). Questo sistema non è per tutti (industria e terziario sono più tutelati) e non è eguale se individuale o collettiva (in questo caso ci sono più tutele);

b. Le *politiche attive* consistono in:

1. incentivi all'assunzione, all'autoimpiego, al mantenimento o stabilizzazione dell'occupazione;
2. interventi di formazione professionale;
3. i programmi rivolti all'inserimento lavorativo di persone deboli (donne, giovani, disoccupati di lungo periodo, lavoratori extracomunitari e emersione del lavoro irregolare);
4. i contratti a causa mista: trattasi di tipologie contrattuali che prevedono l'integrazione tra esperienza professionale e momento formativo (contratti di inserimento, apprendistato);

Con la Riforma Fornero nasce la Assicurazione sociale per l'Impiego (ASPI) che sostituisce l'indennità di disoccupazione e di mobilità (dura 12 mesi anziché 8, 18 per chi ha più di 54 anni anziché 12 se ne hai più di 50; riguarda anche gli apprendisti; ha un importo maggiore). Tale indennità può essere anche "mini" (in luogo della disoccupazione con requisiti ridotti).

### ***1.2. La centralità delle politiche attive ed il ruolo della contrattazione***

L'implementazione delle politiche attive per il lavoro rappresenta una risposta comune di tutti gli Stati membri dell'UE per fronteggiare il problema della disoccupazione. Per meglio comprendere l'importanza di un approccio "preventivo" e quindi attivo, occorre in primo luogo

differenziarlo dal cosiddetto approccio “curativo”, cioè quello delle politiche passive per l’occupazione.

Come detto sopra, negli anni passati, nel nostro Paese (ma anche in molti paesi dell’Unione Europea), le politiche riguardanti il mercato del lavoro si sono concentrate soprattutto sui sistemi di protezione sociale e di sicurezza del mantenimento del reddito, tamponando le problematiche legate alla perdita del posto di lavoro, ma producendo una disoccupazione a lungo termine. In questo modo, le risorse finanziarie erano destinate in maniera predominante, attraverso sussidi, alle politiche passive di sostegno alla disoccupazione.

Tale situazione, che ha rappresentato un elevato costo economico per la società, in “combinato disposto” con la necessità di affrontare i cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro negli ultimi anni, ha determinato una diversa attenzione da parte dell’UE alle politiche per l’occupazione, infatti, tale problematica è stata definita come “*questione di interesse comune*” nel corso del *Consiglio Europeo di Amsterdam* del 1997, che ha visto la nascita della nuova *Strategia Europea per l’Occupazione* (SEO), all’interno del *Trattato di Amsterdam*. In particolare, la *Strategia Europea per l’Occupazione*, ha indirizzato gli Stati membri a coordinare le politiche interne in materia di lavoro avendo alla base quattro pilastri d’azione prioritaria: occupabilità, imprenditorialità, adattabilità e pari opportunità.

La *Strategia Europea per l’Occupazione* è stata una vera e propria svolta per il sistema di politiche attive poiché ha posto come obiettivo basilare quello di prevenire e di attivare precocemente politiche occupazionali. Ciò ha determinato un nuovo approccio ai problemi disoccupazionali, nella convinzione che le sole politiche passive non consentano di risolvere il problema occupazionale in maniera incisiva. L’orientamento del 1997, ponendo centralità alle politiche attive, si basa, invece, sull’importanza di aiutare le persone prima che siano disoccupate o al momento in cui lo diventano, piuttosto che occuparsi delle loro esigenze solo quando sono prive di lavoro per un certo periodo di tempo.

Il *Consiglio Europeo Straordinario di Lussemburgo* (noto anche come “*processo di Lussemburgo*”), tenutosi nel 1997, ha definitivamente sancito la *Strategia Europea per l’Occupazione* rendendola operativa e fornendo una serie di indicazioni per gli stati dell’UE al fine di realizzare in ogni Paese un ciclo annuo di programmazione e controllo delle politiche occupazionali. Questi elementi, nel complesso, hanno permesso in concreto di avviare nel nostro Paese un modo nuovo di fare politica per l’impiego, promuovendo vari strumenti, strategie,

programmi e soluzioni innovative per attuare strategie preventive. Su tutti, a tal proposito, la *riforma dei servizi per l'impiego*, tramite il d.lgs. 469/97, il *Piano d'Azione Nazionale per l'occupazione* del 1998, predisposto secondo i principi del processo lussemburghese e l'avvio del *Fondo Sociale Europeo*. Tali strumenti hanno permesso di determinare un modo nuovo di concepire le azioni per lo sviluppo occupazionale e sociale, sempre più incentrato sulla dimensione locale e sul concetto di integrazione tra varie policy e diversi soggetti impegnati a realizzarle.

In Italia, le regioni e le province, in risposta al principio del decentramento e della sussidiarietà, si sono trovate protagoniste nell'intento di realizzare tutta una serie di interventi di politica attiva sempre più indirizzati ad una "fetta" di popolazione, in special modo quelli che, considerando i dati, vengono indicati come più deboli e con più difficoltà ad entrare nel mercato del lavoro: i giovani e le donne. La riforma del sistema di collocamento, del sistema di istruzione e formazione, delle nuove forme di lavoro flessibile (adesso purtroppo ridotte con l'entrata in vigore delle l. 92/12), degli incentivi all'imprenditorialità, sono state misure appositamente pensate per aumentare l'occupabilità, cioè rendere le persone più appetibili per le imprese e più adatte ad un mercato in rapida e continua evoluzione.

Allo stesso tempo, sono state realizzate norme ed interventi finalizzati a fornire pari opportunità a ciascun lavoratore di accedere nel mondo del lavoro, di prolungarne la permanenza, anche attraverso politiche che permettessero di conciliare vita professionale e familiare. Inoltre, si è posta importanza a favorire una serie di strumenti finalizzati a rendere più veloce e semplice l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, a combattere il sommerso, soprattutto riguardante le donne, i giovani, gli immigrati e la popolazione meridionale. Grande attenzione è stata posta nei riguardi della domanda di lavoro, intervenendo con incentivi e riforme con l'obiettivo di sviluppare l'imprenditorialità.

Puntare sulle politiche attive significa prestare maggiore attenzione al mercato del lavoro, coglierne gli aspetti più problematici soprattutto a livello territoriale, per offrire strategie mirate e specialistiche e non più soluzioni uniformi rivolte a platee indifferenziate sull'intero territorio nazionale.

Tale ragionamento, oltre che per le politiche attive statali, dovrebbe estendersi con maggiore incisività anche ai vari settori produttivi tramite interventi della contrattazione nazionale e aziendale. In tal senso, il settore chimico - farmaceutico è già innovativo per quanto concerne le politiche attive, infatti, come analizzato sopra (si veda,

capitolo 1 – *paragrafo 9.5*), vi sono dei fondi integrativi *ad hoc* sia per l'assistenza sanitaria dei lavoratori (FASCHIM) che per la previdenza (FONCHIM). L'ipotesi di accordo di rinnovo siglata il 22 settembre 2012 interviene ulteriormente su tali tematiche, infatti prevede:

- la possibilità di iscrizione a FASCHIM per i lavoratori assunti con contratto di lavoro di durata minima paria sei mesi, al netto del periodo di prova;
- la previsione di una espressa dichiarazione di volontà del lavoratore in merito all'intenzione di aderire o non aderire a FONCHIM e FASCHIM;
- la possibilità per la contrattazione aziendale di prevedere la destinazione di quote del premio di partecipazione a FASCHIM a copertura totale o parziale della contribuzione.

Ma, oltre a questi interventi, la contrattazione dovrebbe agire tramite interventi che mirano a:

1. incentivare le assunzioni, l'autoimpiego, il mantenimento o stabilizzazione dell'occupazione;
2. intervenire con massicci piani per la formazione professionale continua;
3. l'inserimento lavorativo, tramite programmazione mirata, di persone appartenenti a specifiche categorie come donne, giovani, disoccupati di lungo periodo, immigrati;
4. implementare i contratti di apprendistato.

Quindi, se il livello “nazionale” del dialogo sociale ha dimostrato di affrontare tali tematiche con lungimiranza, in vista del superamento dello stato di difficoltà in cui versa il settore chimico - farmaceutico, la contrattazione aziendale deve dimostrarsi altrettanto dinamica nella ricerca di ricette efficaci per tamponare gli effetti più drammatici delle crisi aziendali, e nell'attivazione di reti di protezione sociale in grado di combattere la precarietà e di favorire la competitività delle imprese sul territorio. Le Parti Sociali dovrebbero sottoscrivere accordi a livello aziendale, per offrire delle soluzioni interessanti per la definizione di politiche del lavoro che promuovano professionalità, competenza ed occupabilità. Incentivando soprattutto l'apprendimento continuo e l'impiego del lavoratore in tutte le fasi della vita attiva, implementando la relazione tra sistema educativo e mondo produttivo ed imprenditoriale, per realizzare una crescita continua della persona - lavoratore.



## **2. *Outplacement*: il modello Welfarma**

I frequenti processi di riorganizzazione e *downsizing* (ridimensionamento) hanno portato a un drammatico aumento delle transizioni occupazionali associate a periodi di disoccupazione. In Italia, al fine di sostenere i lavoratori durante il processo di transizione, si stanno affermando azioni di *Welfare-to-Work* che integrano fra loro strumenti di politica passiva e attiva del lavoro vincolando l'erogazione degli ammortizzatori sociali al concorso attivo del disoccupato nella ricerca del lavoro. Alle persone che perdono il lavoro si chiede di attivarsi attraverso la partecipazione a programmi di *outplacement* messi a disposizione dalle agenzie per il lavoro al fine di aumentare le proprie possibilità di ricollocamento in tempi brevi. A fronte di un investimento di risorse finanziarie sempre più cospicuo in tali programmi, la ricerca empirica sui fattori che contribuiscono a determinarne l'uso e il successo, dimostra che l'utilizzo è ancora ridotto.

Nonostante la crisi economica del 2009 abbia costretto i Paesi europei ad archiviare la Strategia di Lisbona per l'occupazione ed i suoi obiettivi, la Commissione Europea punta a trasformare entro il 2020 l'Unione in un'economia intelligente, sostenibile e inclusiva, capace di creare elevata occupazione, produttività e coesione sociale. Per riuscire a raggiungere tali obiettivi i principi della *flexicurity*, esplicitati a fine 2007 durante il Consiglio EPSCO (Occupazione, Politica sociale, Salute e Consumatori) nelle conclusioni "*verso principi comuni di flessicurezza*", ricoprono un ruolo chiave. Di particolare rilevanza il fatto che la *flexicurity* debba sostenere sia i lavoratori occupati durante il lavoro che nelle transizioni verso il mondo del lavoro e da un posto di lavoro all'altro, sia i disoccupati e gli inattivi fornendo incentivi economici e misure di sostegno per un più facile accesso al lavoro.

Alla luce della difficile fase economica che sta vivendo tutta l'Europa, i modelli di regolazione delle transizioni di lavoro e più in generale dei sistemi di protezione dei cittadini dalle conseguenze delle incertezze economiche e sociali richiedono un profondo ripensamento. La crisi dei sistemi di protezione basati su un *Welfare pubblico* pesante, colpiti dal lato economico dalla globalizzazione dei flussi degli investimenti anche di natura speculativa e dal lato politico-sociale da una profonda modifica del modello di relazione tra persona e comunità, rende necessaria una responsabilizzazione crescente da parte del sistema delle imprese. Sotto questa luce diviene comprensibile il diffondersi di modelli di rilancio del *Welfare aziendale*, costruito sulla base di una

logica di co-responsabilizzazione tra impresa e rappresentanti dei lavoratori, a partire dalle esigenze e dai contesti specifici in cui l'impresa si trova ad operare. Il *Welfare aziendale* è destinato a colmare gli spazi di arretramento su vari fronti del *Welfare pubblico*, ma può nel contempo rappresentare un importante laboratorio sociale per la definizione di un nuovo modello di relazioni industriali, più coerente con la necessità di soluzioni flessibili, atte a contrastare gli effetti di processi globali difficilmente reversibili. Di fronte all'esigenza di una maggior specificità locale nelle soluzioni ai problemi di rapporto tra impresa e lavoratori, la proposta più diffusa pone l'accento sul decentramento delle relazioni industriali, con conseguente svuotamento dei livelli centrali.

Una soluzione innovativa al problema del lavoro che realizza la responsabilità sociale al di là dei confini aziendali e richiede di sviluppare una forte azione a livello intermedio, che colleghi fra loro regolazione a livello centrale e regolazione a livello di impresa, è rappresentata dall'esperienza del settore farmaceutico e dei sindacati di categoria a livello nazionale, tramite un progetto di *welfare to work* denominato "*Welfarma*", per supportare il processo di ricollocamento e riqualificazione di un gran numero di persone espulse dal settore. *Welfarma* è un innovativo strumento contrattuale di responsabilità sociale a carattere volontario che permette, in caso di riorganizzazione aziendale, di accedere a fondi nazionali e/o regionali per la formazione, la riqualificazione e il reinserimento di lavoratori del settore farmaceutico verso settori affini sul territorio, altri settori merceologici o attività imprenditoriali. *Welfarma* si fonda sull'idea che la gestione delle transizioni lavorative non possa essere lasciata ai singoli individui perché rappresenta una responsabilità sociale che dovrebbe coinvolgere un network di attori istituzionali (associazioni di categoria, sindacati di categoria a livello nazionale, enti ministeriali, agenzie per il lavoro, aziende, RSU, lavoratori) per sostenere i lavoratori nel processo che alimenta la loro *employability* e favorisce il loro ricollocamento. Questo modello determina un sistema di responsabilità sociale realizzato al di là dei confini aziendali, infatti, la struttura di *Welfarma* prevede il coinvolgimento di Farindustria, delle OO.SS., di Italia Lavoro e di alcune agenzie per il lavoro che operano congiuntamente per fornire alle aziende e ai lavoratori coinvolti nei processi di riorganizzazione un servizio di supporto sia alla riqualificazione che alla ricerca del lavoro a partecipazione volontaria, costruito sull'assunto che è necessaria un'azione di sistema, capace di integrare pubblico e privato, per aumentare l'occupabilità nel mercato del lavoro di una categoria professionale espulsa non solo da una singola azienda ma da un intero settore. I destinatari del modello, dapprima individuati

esclusivamente nella figura degli informatori scientifici del farmaco (ISF), sono stati successivamente ampliati comprendendo tutti i lavoratori del settore farmaceutico. Tra questi, i principali potenziali fruitori sono stati identificati nei soggetti più “deboli” nel processo di ricollocamento nel mercato del lavoro, cioè gli *over 50* e le donne. La ricerca rappresenta uno studio esplorativo-descrittivo realizzato in un’ottica multi-stakeholders volto a raccogliere e analizzare aspettative, valutazioni ed esperienze degli attori coinvolti a vario titolo nelle fasi di ideazione, implementazione e valutazione del modello *Welfarma*.

L’accordo, siglato il 22 maggio 2012 da Farindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uilcem-Uil, prevede, quindi, la costituzione di uno strumento a carattere volontario che si affianca alle attuali disposizioni contrattuali e di legge, senza però alcuna spesa ulteriore rispetto ai costi dell’accordo aziendale.

E’ un atto di responsabilità sociale fortemente voluto da sindacati e imprese, nonché un esempio concreto di politiche attive di settore per la gestione bilaterale della tutela dei dipendenti attraverso percorsi guidati nel mercato del lavoro.

*Welfarma* consentirà alle aziende interessate di indirizzare i dipendenti in esubero, soprattutto gli informatori scientifici del farmaco, verso settori simili, altri settori merceologici o attività imprenditoriali proprie. Il tutto senza richiedere nuove sovvenzioni pubbliche, ma utilizzando strumenti e risorse già disponibili come ammortizzatori sociali, doti formative e contributi all’autoimprenditorialità. Infatti, viene previsto un *voucher* da duemila euro per ciascun percorso di riqualificazione ed un milione di euro messo a disposizione dal ministero del Lavoro per supportare il reinserimento dei lavoratori sino alla fine del 2014.

L’esperienza di *Welfarma*, come detto sopra, evidenzia la centrale importanza di un efficiente livello intermedio tra contrattazione nazionale ed aziendale: mentre a livello decentrato imprese e rappresentanti locali hanno negoziato soluzioni nel complesso valide e a livello centrale sono stati costruiti quadri regolativi di supporto efficaci, è apparsa evidente la mancanza di un meccanismo di trasmissione che collegasse efficientemente questi due livelli in un’azione di sistema. Contribuire davvero ad uscire dalla crisi richiede di superare il dualismo centro-periferia per costruire meccanismi di intervento che coordinino operativamente i due livelli.

*Welfarma* si iscrive nel più ampio modello di relazioni industriali improntato alla collaborazione da sempre esistente nel settore chimico - farmaceutico, che ha portato a considerare la responsabilità sociale come un valore pienamente condiviso tra le Parti.

Il settore, dunque, ha confermato uno strumento operativo a carattere volontario, aggiuntivo rispetto a quelli contrattuali e di legge

disponibili, utile a realizzare politiche di “*Welfare to work*”, in linea con il contratto del settore chimico-farmaceutico, per sviluppare interventi in ambito di responsabilità sociale.

### **3. La sicurezza sul lavoro con *Responsible Care***

*Responsible Care* è il programma volontario dell'industria chimica mondiale con il quale le imprese, attraverso le loro federazioni nazionali, si impegnano a migliorare continuamente processi, prodotti e comportamenti nelle aree di sicurezza, salute ed ambiente e, più in generale, nell'ambito della responsabilità sociale, in modo da contribuire in maniera significativa allo sviluppo sostenibile dell'industria, delle comunità locali e delle società.

Il *Programma Responsible Care* è una delle colonne portanti dell'impegno dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile.

Infatti, esso rappresenta l'etica che guida il settore verso un miglioramento continuo delle prestazioni, e si applica concretamente all'interno delle imprese attraverso l'adozione di un sistema di gestione integrato di sicurezza, salute ed attenzione per l'ambiente.

Con il passare degli anni e con il maturare della società il *Programma* ha esteso la sua area di copertura alla gestione responsabile dei prodotti lungo l'intero ciclo di vita (*Product Stewardship*) e, più in generale, anche alle problematiche di responsabilità sociale d'impresa.

In particolare, nell'area della *Product Stewardship*, l'ICCA (*International Council of Chemical Associations*) ha introdotto all'interno di *Responsible Care* la *Global Product Strategy* (GPS) che stabilisce gli standard globali e le procedure per garantire un'appropriata gestione della sicurezza nell'uso dei prodotti chimici in tutto il mondo ed una comunicazione trasparente verso i pubblici esterni. Tutto ciò è destinato a rafforzare la fiducia nel settore chimico e nei suoi prodotti.

In Italia, il *Programma* è presente dal 1989 ed attualmente vi partecipano 170 imprese di grande, media e piccola dimensione di proprietà nazionale ed estera. Esse sono un campione statisticamente significativo dell'industria chimica del nostro Paese, in quanto ne rappresentano circa il 55% del fatturato ed il 50% dei dipendenti.

I dati che annualmente le imprese aderenti al *Programma* raccolgono e che vengono pubblicati nel rapporto annuale *Responsible Care* dimostrano come l'industria chimica nazionale sia profondamente

impegnata per perseguire la sostenibilità dei suoi processi e dei suoi prodotti.

Le emissioni in atmosfera sono state ridotte dalle imprese aderenti a *Responsible Care*, rispetto al 1989, di valori compresi tra l'85% ed il 97%, a seconda dei parametri presi in considerazione. Questi risultati sono stati possibili grazie alle innovazioni di processo, alle nuove tecnologie ed ai nuovi sistemi degli impianti chimici.

Inoltre, l'industria chimica non solo è rispettosa dell'ambiente, ma dimostra anche una particolare attenzione a garantire la sicurezza dei propri dipendenti all'interno dei luoghi di lavoro: l'indice di frequenza degli infortuni (ossia il numero di infortuni per milione di ore lavorate), elaborato da dati INAIL per tutti i settori economici, dimostra come i luoghi di lavoro della chimica siano tra i più sicuri, registrando una performance di 8,7, mentre il valore mediano dell'industria manifatturiera si attesta a 17,8.

Per ottenere questi risultati sono state impiegate ingenti risorse finanziarie e professionali: infatti, le imprese aderenti a *Responsible Care*, ad esempio nel 2010, hanno investito complessivamente 729 milioni di euro per garantire standard sempre più elevati di sicurezza, salute e tutela dell'ambiente. Anche se nel 2012 si registra un calo nel valore assoluto, dovuto alle difficoltà economiche del periodo, le spese per sicurezza, salute ed ambiente si confermano quindi ingenti e sono strutturalmente circa il 3% del fatturato complessivamente generato.

Attraverso tali risorse economiche, l'industria chimica ha finanziato investimenti in nuovi impianti e macchinari in grado di migliorare il proprio ciclo produttivo, ha sviluppato sistemi di gestione formalizzati (che in molti casi hanno ottenuto la certificazione), oltre a garantire elevati standard di performance.

Inoltre, circa 100 milioni di euro sono stati destinati alla bonifica dei suoli e delle acque di falda e testimoniano l'approccio responsabile dell'industria chimica nel voler sanare eventuali inquinamenti pregressi.

Il contesto nazionale, sempre più fortemente caratterizzato da una domanda di sostenibilità delle attività economiche provenienti da tutti i principali *stakeholder* (autorità pubbliche, clienti, consumatori, opinion leader e cittadini), evidenzia la necessità per l'industria chimica di supportare attivamente la sfida in atto del cambiamento ambientale e sociale. Ciò consentirà al settore chimico di superare le attuali difficoltà e di rimanere un settore strategico per lo sviluppo economico e sociale del nostro Paese.

A tutti i livelli si sta sempre più affermando la consapevolezza che lo sviluppo armonico di un'impresa non può prescindere dal rispetto e dal prendersi cura delle persone e dell'ambiente. Il binomio persona – ambiente diventa sempre più centrale e di fondamentale importanza in tutte le scelte strategiche di un'impresa. Si cresce e si prospera armonicamente solo nel rispetto di questa intesa. Non ci può essere lo sviluppo sostenibile se l'impresa non si comporta secondo principi etici nei confronti dell'ambiente, dei propri dipendenti e della comunità. Quindi l'adesione ad un *Programma* come *Responsible Care* non ha esclusivamente un valore formale ma è un atto significativo e molto pratico, senza il quale l'impresa difficilmente può migliorare.

### **Focus LiquiCare: la sicurezza di persone e ambiente in Liquigas**

Liquigas da sempre considera la responsabilità in tema di prevenzione degli incidenti rilevanti, di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, di salvaguardia dell'ambiente, quest'aspetto è considerato fondamentale e fortemente collegato all'attenzione verso le persone e l'ambiente.

Per tale motivo, Liquigas si è impegnata a sviluppare una cultura interna in cui la sicurezza sia un valore fondamentale che si traduca in comportamenti spontanei coerenti e, in particolare a:

- attuare, mantenere e migliorare il proprio *Sistema di Gestione Integrato* (SGI), progettato e documentato in accordo con i requisiti del D.M. 9 agosto 2000 e del d.lgs. 334/99 e con la norma OHSAS 18001, con il d.lgs. 81/08, con la UNI EN ISO 14001 e la normativa vigente in campo ambientale;

- osservare le normative nazionali, regionali e locali (presenti e future) che regolano la prevenzione degli incidenti rilevanti, la tutela della sicurezza e salute dei lavoratori e la salvaguardia ambientale;
- stilare programmi per il miglioramento e per la mitigazione dei rischi fissandone le priorità di intervento, verificandoli ed aggiornandoli in accordo allo sviluppo tecnologico ed all'esperienza pregressa, considerando anche l'aspetto evolutivo del *Sistema di Gestione Integrato*;
- sviluppare ulteriormente una responsabilizzazione diffusa e consapevole di tutte le persone in azienda, attraverso l'implementazione del *Progetto LiquiCare* per la sicurezza di persone ed ambiente;
- avvicinarsi alle comunità territoriali per mostrare con chiarezza e trasparenza l'efficienza dell'operato all'interno degli stabilimenti e l'attenzione alle persone attraverso il *Progetto Fabbriche Aperte*.

Per ogni tematica ritenuta critica nella gestione aziendale sono stati individuati i seguenti obiettivi:

#### 1. Organizzazione e personale:

- implementare strumenti finalizzati a diffondere una cultura della sicurezza basata sulla condivisione e partecipazione degli obiettivi e la consapevolezza dei rischi associati alle proprie attività;
- facilitare i meccanismi che favoriscono il coinvolgimento degli RLS, di tutto il personale e degli appaltatori nella loro informazione, formazione ed addestramento di sicurezza ed ambiente;
- organizzare le proprie risorse umane in termini di competenze individuali e correlata autonomia decisionale.

#### 2. Identificazione e valutazione dei rischi:

- identificare i pericoli connessi all'attività aziendale e degli appaltatori, analizzare tutti i rischi associati e valutarne le conseguenze sugli operatori, sulla popolazione e sull'ambiente;
- tutelare la sicurezza e la salute dei propri operatori consolidando l'attività di sorveglianza sanitaria.

#### 3. Controllo operativo:

- organizzare gli strumenti operativi e gestionali al fine di raggiungere sempre meglio i traguardi fissati anche attraverso l'informatizzazione delle attività;
- porre la massima attenzione nella scelta dei fornitori di beni e servizi privilegiando che dimostri di effettuare prassi a favore della sicurezza e dell'ambiente;
- perseverare nell'applicazione del divieto assoluto di fumo, di assunzione di alcool e di sostanze stupefacenti;
- prevenire e limitare l'impatto sull'ambiente vigilando sul rispetto delle normative ambientali, applicando – ove possibile – le migliori tecnologie disponibili, monitorando i consumi energetici e le emissioni inquinanti e continuando ad implementare la raccolta differenziata dei rifiuti;
- promuovere e sviluppare l'utilizzo delle energie alternative, in particolare degli impianti fotovoltaici, presso il portafoglio clienti e potenziali tali.

#### 4. Gestione delle modifiche:

- gestire le eventuali modifiche impiegando adeguate risorse tecniche, umane ed economiche in modo da minimizzare i rischi associati in fase di progettazione, attuazione, collaudo ed esercizio.

#### 5. Pianificazione dell'emergenza:

- identificare preventivamente le possibili situazioni di emergenza allo scopo di mettere in atto azioni efficaci di riduzione degli effetti.

#### 6. Controllo delle prestazioni ed orientamento al miglioramento continuo:

- mantenere il sistema di controllo, monitoraggio e verifica delle prestazioni attraverso la revisione delle procedure correlate del *SGI* e la rilevazione della situazione esistente;

- tarare periodicamente i propri obiettivi e traguardi e, quindi, ridefinire le procedure del *SGI* in modo da incrementare l'efficienza ed adattarsi al cambiamento delle circostanze esterne.

Collaborazione con gli enti di controllo:

- collaborare con le Associazioni di categoria e gli Enti di controllo al fine di instaurare un clima di dialogo e di costruttivo confronto.

Piani di attuazione e miglioramento:

- redigere annualmente per ogni unità produttiva “*Piani di attuazione e miglioramento (SGI – 00 – 2)*” specifici basandosi sugli esiti della valutazione delle prestazioni, sull'analisi dell'esperienza operativa, attraverso il coinvolgimento dei referenti locali.



## CAPITOLO QUARTO

### NUOVE PROSPETTIVE PER IL CCNL CHIMICO - FARMACEUTICO

*Sommario:* 1. Occupabilità. – *Focus* Progetto Ponte. - 2. Produttività. - 3. Chimico – farmaceutico: un mercato del lavoro rigido. – 3.1. *Adeguare le figure professionali : l'informatore scientifico del farmaco.* - 4. Il CCNL chimico – farmaceutico del futuro.

#### 1. Occupabilità

Per *occupabilità* s'intende la capacità delle persone di essere occupate, e quindi di cercare attivamente un impiego, di trovarlo e di mantenerlo. E' la possibilità di trovare un lavoro anche in caso di disoccupazione, migliorando la professionalità, attraverso la formazione e lo sviluppo delle competenze professionali.

L'occupabilità è anche uno dei sei pilastri su cui si fonda la programmazione del Fondo Sociale Europeo per il periodo 2007-2013 che pone l'obiettivo di *“Migliorare l'accesso all'occupazione e l'inserimento sostenibile nel mdl per le persone in cerca di lavoro e per quelle inattive, prevenire la disoccupazione giovanile e di lunga durata, incoraggiare l'invecchiamento attivo e prolungare la vita lavorativa e accrescere la partecipazione al mdl”*. Accrescere l'occupabilità è quindi un obiettivo prioritario delle politiche per l'occupazione e ad esso sono orientati buona parte degli interventi cofinanziati dal *Fondo Sociale Europeo*.

Gli Stati membri devono migliorare i sistemi d'istruzione e di formazione affinché possano rispondere all'evoluzione della società verso un'economia efficiente sotto il profilo delle risorse, sviluppando una forza lavoro qualificata. In tale prospettiva, le misure adottate devono assicurare la qualità dell'istruzione iniziale e la possibilità di un apprendimento permanente. La formazione deve essere accessibile ai lavoratori scarsamente o altamente qualificati, ed essere organizzata in collaborazione con le parti sociali e le imprese. Gli Stati membri devono inoltre incoraggiare la mobilità professionale, soprattutto grazie ai sistemi di riconoscimento delle competenze acquisite.

Quindi, tutti gli stati membri dell'Unione Europea dovranno passare da misure passive a misure attive contro la disoccupazione, garantendo a disoccupate e disoccupati opportunità di lavoro o di formazione per la riqualificazione entro 12 mesi. Per migliorare l'occupabilità dei cittadini europei è necessario anche modernizzare i sistemi di istruzione e formazione per garantire la transizione dalla scuola al mondo del lavoro. L'occupabilità ha rappresentato uno dei quattro pilastri della *Strategia europea per l'occupazione (Seo)*, prima che, nel 2003, quest'ultima venisse riformulata in tre nuovi obiettivi semplificati:

1. *piena occupazione;*
2. *migliore qualità e produttività del lavoro;*
3. *maggiore coesione e inclusione.*

Lo sviluppo di nuove competenze per rispondere alle esigenze del mercato del lavoro deve permettere di incrementare la produttività e l'occupabilità dei lavoratori.

L'obiettivo, entro il 2020, è di ridurre l'abbandono scolastico a tassi inferiori al 10 % e di aumentare ad almeno il 40 % la quota delle persone tra i 30 e i 34 anni in possesso di un titolo di studio terziario o equipollente. Tale obiettivo implica investimenti nella qualità dei sistemi d'istruzione e di formazione, adeguando l'apprendimento all'evoluzione della società e promuovendo l'occupabilità. Gli Stati membri devono altresì incoraggiare l'apprendimento permanente, anche attraverso quello non formale. Essi devono inoltre incoraggiare la mobilità internazionale, lo sviluppo di quadri di certificazione che favoriscano percorsi formativi flessibili, e la creazione di partenariati con le imprese.

La strategia Europa 2020 promuove l'inclusione sociale e la lotta contro la povertà, affinché almeno 20 milioni di persone non debbano più affrontare il rischio di povertà ed esclusione nel corso del prossimo decennio.

Gli Stati membri devono pertanto prestare particolare attenzione all'occupazione delle persone più escluse dal mercato del lavoro. Le misure adottate devono favorire l'autonomia delle persone, ma anche permettere di lottare contro la povertà dei lavoratori.

Le politiche nazionali devono permettere di garantire l'accesso a servizi adeguati, abordabili e sostenibili, compresi quelli del settore sociale. Inoltre, devono assicurare la modernizzazione e la sostenibilità dei sistemi di protezione sociale e pensionistici. Infine, gli Stati membri sostengono l'economia sociale e l'innovazione sociale, incoraggiano le pari opportunità e la lotta contro le discriminazioni.

Ma, in una fase di crisi economica come quella attuale, l'intervento del legislatore non basta per realizzare politiche volte alla occupabilità delle persone, specie dei giovani. Quindi, un ruolo centrale deve

svolgerlo la contrattazione, poiché attraverso il dialogo tra le Parti si possono porre in essere interventi volti a sviluppare la qualificazione delle persone.

In tale senso, la contrattazione dovrebbe intervenire efficacemente su:

*1. qualità delle risorse umane e miglioramento delle competenze: formazione condivisa*

- Far crescere la consapevolezza delle Parti Sociali sui temi della formazione (tecnologica, linguistica, informatica e *cross cultural*) focalizzata anche sulle categorie / fasce difficili (es. lunghe assenze, mobilità, età avanzata, etc.).
- Efficacia misurabile per garantire che la formazione diventi un diritto – dovere (identificazione di “competenze chiave” per il settore chimico – farmaceutico da condividere con le Università ed enti bilaterali per misurabilità *iter* formativo).
- Valorizzazione mobilità interna (anche orizzontale ed intragrupo) ponendo enfasi allo strumento, andando oltre la mera necessità di carattere tecnico – organizzativa aziendale.

*2. agevolazioni per ingresso, permanenza e ricollocamento nel mercato del lavoro*

- Estendere le garanzie così da incrementare la flessibilità responsabile (cioè sicura e tutelata): formazione, estensione generale di istituti contrattuali come il FASCHIM ed il FONCHIM.
- Utilizzare il maggior costo della flessibilità (ad es. *mark-up* agenzie di somministrazione) per aumentare le garanzie per i lavoratori flessibili.
- Definire delle Linee Guida per inserire causali (ad esempio “allargando” il concetto di stagionalità, etc.) più ampie per assunzioni con contratto a tempo determinato.
- Regolamentare contrattualmente il telelavoro, inserendo anche il concetto di *remote working*

*3. occupazione dei giovani*

- Identificare competenze trasversali comuni alle figure professionali del settore per la creazione di percorsi formativi che iniziano dalla scuola secondaria e/o dall’Università e consentano un ingresso in azienda più stabile, progettuale e di sviluppo.

- Creare una classificazione unica in entrata per i giovani (ad esempio salario di ingresso, etc.).
- *Linee Guida* che prevedano la possibilità di erogare indennità per cessazione del contratto a tempo indeterminato in casi specifici, come ad esempio progetti particolari, *start – up*, etc.

### **Focus Progetto Ponte**

Lo scorso 22 settembre è stata siglata l' *"ipotesi accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL"*. Innanzitutto, ciò conferma le buone relazioni industriali nel settore chimico-farmaceutico, basate su un dialogo costante e costruttivo, infatti tale rinnovo è stato firmato tre mesi prima rispetto alla naturale scadenza (l'ultimo rinnovo era stato siglato il 18 dicembre 2009): ciò è da sottolineare poiché viviamo una fase storica nella quale lo scontro sociale è centrale nel nostro Paese; inoltre, tale accordo introduce degli elementi di assoluta novità, su tutti l'innovativo "Progetto Ponte".

Tale Progetto, inserito all'interno del delicato ed "ottimistico" pilastro dell'*occupabilità*, può definirsi un *"Patto di solidarietà generazionale"* fondato *"sulla disponibilità dell'azienda ad investire su nuove assunzioni di giovani in cambio della disponibilità di lavoratori anziani in forza a trasformare, in vista della pensione, il proprio contratto da full-time a part-time"*.

La sigla del "Progetto Ponte", grazie alla piena condivisione tra le Parti, ha confermato come la contrattazione nazionale, in un settore importante per il PIL del Paese, può sopperire ad eventuali mancanze legislative, poiché nel settore privato vi è la voglia e l'esigenza di modernizzarsi tramite una costruttiva autoregolamentazione.

A tal proposito, le Parti hanno sollecitato il Legislatore affinché effettui *"i necessari interventi legislativi che possano consentire una ampia adesione al Progetto"*. Questo auspicio, espressamente dichiarato nell'Accordo, dovrebbe essere colto dal Legislatore attraverso un intervento *ad hoc*, poiché gli obiettivi del "Progetto Ponte" potrebbero rappresentare una grande opportunità per i giovani ed allo stesso tempo una metodologia *soft* per le aziende di ristrutturare le proprie organizzazioni e quindi di rilanciarsi in un mercato sempre più competitivo, abbassando anche il costo del lavoro. Infatti, gli obiettivi fissati dal Progetto sono di fondamentale importanza poiché mirano a:

*1. aumentare e favorire l'occupazione giovanile;*

2. creare un “ponte” tra la popolazione giovanile e la popolazione più anziana, massimizzando il passaggio di conoscenze tra i due gruppi;
3. ridurre il carico di lavoro e realizzare “maggiore coinvolgimento” delle persone più anziane.

Quindi, l’ipotesi di Accordo dello scorso 22 settembre, ed in particolare il “Progetto Ponte”, evidenziano come il ruolo della contrattazione collettiva possa rappresentare un ottimo strumento per ben amministrare un’impresa, per rilanciare l’occupazione e per rendere maggiormente competitivi gli attori del mercato del lavoro, sia a livello nazionale che internazionale. Però, per sviluppare questi buoni propositi, è necessario un intervento legislativo poiché la l. 92/2012 è troppo centralista e poco “sensibile” alle relazioni industriali, cioè alle reali e quotidiane esigenze delle imprese.

Invece, i contenuti dell’Accordo per il rinnovo del CNL chimico - farmaceutico confermano come delle buone relazioni di lavoro, definibili anche come relazioni umane, orientate e “vicine” alle problematiche attuali delle imprese e delle nuove generazioni, possano produrre dei progetti lungimiranti per contribuire al rilancio di un sistema occupazionale attualmente “bloccato” in entrata, permettendo così ai giovani di provare a realizzare i propri obiettivi personali e professionali.

## **2. Produttività**

La produttività è stata da sempre intesa come un indicatore in grado di misurare la capacità produttiva di un’impresa, combinando i fattori produttivi (i cd. *inputs*) utilizzati nel processo produttivo con il risultato, ossia il prodotto (i cd. *output*), di tale processo. Per tale ragione, la produttività viene generalmente considerata come il rapporto esistente tra la quantità di un prodotto derivante da un processo produttivo e la quantità di risorse impiegate (cioè il capitale ed il lavoro) nel corso di un processo per la realizzazione di un determinato prodotto.

In tal senso, è quindi naturale che un incremento della produttività, mediante una migliore organizzazione del lavoro, sia necessaria per la competitività delle imprese.

Le aziende sono le principali responsabili della modernizzazione dell’organizzazione del lavoro. Tuttavia, questo processo all’interno delle imprese può aver successo solo se si basa su una stretta collaborazione fra le parti sociali e se viene attuato nel rispetto della

realizzazione delle strategie economiche e dell'occupazione. Quindi, il rinnovo dell'organizzazione del lavoro deve essere realizzato principalmente sul posto di lavoro, con la partecipazione di dirigenti e lavoratori e dei loro rappresentanti, prendendo in considerazione la diversa natura della situazione particolare di ciascun settore, di ciascuna organizzazione o azienda, ivi comprese le piccole e medie imprese.

Un certo numero di questioni potrebbero essere affrontate direttamente dalle Parti Sociali, su tutte:

*Garantire una formazione adeguata*

Resta presente una particolare esigenza di facilitare l'adattamento delle capacità dei lavoratori ai bisogni dell'azienda, nonché di migliorare le conoscenze dei titolari e dei dirigenti delle aziende in un'ottica di attuazione di un'organizzazione del lavoro flessibile. Ciò comporta una formazione costante e la capacità di percepire la formazione come un investimento.

*Mettere a punto nuovi "pacchetti" dell'orario di lavoro, in un contesto globale*

L'orario di lavoro non può essere dissociato dall'organizzazione del lavoro. Le Parti Sociali potrebbero procedere ad un ulteriore esame di questo rapporto. Ad esempio, sarebbe possibile comprendere le circostanze in cui nuovi accordi relativi all'orario di lavoro, ivi comprese attività di formazione e altri congedi, potrebbero rivelarsi vantaggiose, applicando un orario di lavoro flessibile, ad esempio, in termini di maggiore produttività, migliore occupabilità, ovvero un migliore equilibrio fra l'attività lavorativa e la vita familiare.

*Facilitare la diversificazione dei rapporti di lavoro, nonché nuove forme di lavoro*

Occorre prendere in considerazione le modalità per consentire lo sviluppo di nuove forme di rapporti contrattuali e di sviluppo delle carriere, senza trascurare l'aspetto sicurezza, ad esempio per quanto riguarda la stabilità dell'impiego, la copertura di sicurezza sociale e la possibilità di formazione.

*Garantire condizioni ottimali per l'introduzione e l'applicazione di nuove tecnologie*

Strettamente associata allo sviluppo della formazione continua e alla possibilità di diversificazione delle prassi lavorative è la questione chiave dell'introduzione delle nuove tecnologie, in particolare delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Le Parti Sociali

potrebbero aprire la strada nello sviluppo di un approccio integrato all'introduzione delle nuove tecnologie e nei confronti dei mutamenti a livello organizzativo. Questa strategia consentirebbe all'impresa di beneficiare pienamente dei vantaggi e delle opportunità che offrono le nuove tecnologie.

*Promozione della motivazione e dell'adattabilità dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione*

La partecipazione finanziaria dei dipendenti è un settore in cui le Parti Sociali potrebbero compiere progressi.

*Promozione della pari opportunità*

Le Parti Sociali potrebbero interessarsi della questione dell'integrazione e della reintegrazione delle donne nella vita lavorativa e dell'accesso alla formazione, nonché del problema di conciliare meglio vita familiare e responsabilità di lavoro.

In verità, nel nostro Paese, sono stati fatti dei passi in avanti sul tema della produttività, infatti, il 16 novembre 2012 le Parti Sociali (tranne la CGIL) hanno siglato le *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia* che, in sintesi, avendo come base la valorizzazione dell'autonomia contrattuale e la necessità di misure strutturali di incentivazione fiscale e contributiva degli accordi collettivi finalizzati alla crescita della produttività, prevedono i seguenti capitoli:

*1. Relazioni industriali e contrattazione collettiva*

- Realizzare relazioni industriali capaci di creare condizioni di competitività e produttività tali da rafforzare il sistema produttivo, occupazionale e retributivo.
- CCNL: certezza di trattamenti comuni per tutti.
- Contrattazione aziendale: produttività e crescita delle retribuzioni tramite l'applicazione coerente e funzionale delle *intese modificative*.
- Semplificazione normativa, delega a contrattazione aziendale per la regolamentazione della prestazione, degli orari e dell'organizzazione del lavoro.
- La dinamica del potere di acquisto delle retribuzioni entro limiti definiti dalle norme vigenti in coerenza con le tendenze dell'economia, del mercato del lavoro, della competizione internazionale e dell'andamento settoriale.

- Possibile definizione della quota aumenti da rinnovo contrattuale da destinarsi ad elementi retribuiti collegati a incrementi di produttività e redditività definiti da accordi aziendali.
- La contrattazione aziendale deve disciplinare, valorizzando i demand specifici della legge e della contrattazione collettiva interconfederale e nazionale, gli istituti che hanno come obiettivo quello di favorire la produttività aziendale.

## 2. *Rappresentanza*

- Completare entro il 2012 la disciplina per consentire l'avvio della misurazione dei settori (secondo le disposizioni dell'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011)
- Definire entro il 2012 le modifiche da introdurre all'attuale normativa confederale sulle RSU.
- Le suddette intese dovranno prevedere anche disposizioni su effettività ed esigibilità delle intese sottoscritte e regole su prevenzione dei conflitti, tregua sindacale e meccanismi sanzionatori.

## 3. *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa*

- Ruolo prioritario in materia delle Parti Sociali.
- Stretto rapporto tra partecipazione, modello di relazioni industriali e bilateralità.
- Opportunità di valorizzare informazione e consultazione per un responsabile coinvolgimento nelle scelte inerenti produttività, condizioni di lavoro, sviluppo dell'impresa.
- Maggiori incentivi per il *welfare contrattuale*.
- Avvio confronto su quadro normativo per favorire ed incentivare azionariato volontario dei dipendenti.

## 4. *Formazione ed occupabilità delle persone*

- Incrementare occupabilità migliorando istruzione e formazione.
- Agevolare il rapporto tra formazione e ricollocazione.
- Valorizzare ruolo dei Fondi Interprofessionali e necessità di dar loro natura privatistica.

## 5. *Mercato del lavoro e misure di solidarietà intergenerazionale*

- Verifica con il Governo su recente *Riforma del Mercato del Lavoro* (l. 92/12).



- Avvio di iniziative sperimentali sul territorio per più efficaci politiche attive del lavoro.
- Definizione di *Linee Guida* operative per processi di ristrutturazione e crisi.
- Avvio di un Osservatorio permanente sul sistema produttivo.
- Individuazione di soluzioni e supporti normativi utili a conciliare le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori più anziani, agevolando la transizione lavoro – pensione, anche in una logica di solidarietà intergenerazionale.

#### 6. Contrattazione collettiva per la produttività

- Necessaria più contrattazione collettiva e minore legislazione sulle materie che incidono sulla produttività.
- Impegno ad affrontare nella contrattazione collettiva:
  1. equivalenza delle mansioni ed integrazione delle competenze;
  2. sistemi di orari e loro distribuzione;
  3. impiego di nuove tecnologie.

Oltre a quanto previsto a livello nazionale, il settore chimico – farmaceutico, tramite la contrattazione dovrebbe intervenire introducendo strumenti che impattano sulla produttività, quali:

##### 1. Merito:

il concetto di produttività e di merito sono indissolubilmente legati, infatti, le aziende hanno il dovere di individuare dei sistemi premianti che diano evidenza al merito e che siano più oggettivi possibili. Essendo il Premio di Partecipazione lo strumento cardine per le diverse esigenze aziendali, sarebbe forse più opportuno che le Parti Sociali stabilissero parametri maggiormente basati ad una premialità meno generalista e più incentrata alle prestazioni del singolo lavoratore. Quindi, dovrebbe rafforzarsi il concetto di merito all'interno del paragrafo sulla *Responsabilità sociale dell'Impresa (CCNL chimico - farmaceutico, parte III delle premesse)*, così da enfatizzare il concetto di etica del lavoro.

##### 2. Esigibilità delle norme contrattuali:

creazione di una Commissione paritetica (composta dai rappresentanti delle Parti firmatarie del CCNL), alla quale appellarsi per disincentivare eventuali resistenze e/o opposizioni rispetto a quanto già definito dal CCNL.

### *3. Formazione:*

“obbligare” le aziende ad erogare una formazione continua per tutta la vita lavorativa, in relazione alle esigenze di sviluppo delle aziende.

### *4. Senso di appartenenza, fiducia e motivazione:*

è necessario incentivare il senso di appartenenza e fiducia dei lavoratori, poiché rappresentano fattori chiave per l'applicazione e la condivisione delle norme in azienda.

Per realizzare tali obiettivi è fondamentale un cambiamento culturale, infatti le aziende dovrebbero intensificare il rapporto con il sindacato, considerandolo sempre più come un partner per il business.

## **3. Chimico – farmaceutico: un mercato del lavoro rigido**

Federchimica e Farindustria hanno raccolto i dati relativi al mercato del lavoro nel 2011 con riferimento alle imprese associate che applicano il CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico – farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL.

Il campione sul quale è stata fatta l'analisi comprende 367 imprese, a cui corrispondono un totale di 77.084 dipendenti, circa il 41% dei lavoratori totali del settore. Alle imprese è stato dato un valore, suddividendole in tre “aree”, a seconda del numero di addetti, assegnando a ciascuna classe dimensionale dei pesi relativi, sulla base dei dati Istat disponibili.

### *Distribuzione dell'occupazione dipendente a seconda per tipologia contrattuale:*

la forma contrattuale predominante è quella del tempo indeterminato, con una quota sostanzialmente stabile negli anni, pari al 95% dei dipendenti.

Il contratto a tempo determinato è la forma di rapporto di lavoro flessibile più utilizzata nel settore e rappresenta il 3,9% dei contratti in essere del settore, percentuale che sale al 5% tra le donne.

Ancora poco utilizzato l'apprendistato, infatti rappresenta lo 0,6% del totale dei contratti.

### *Distribuzione dell'occupazione dipendente per qualifica e sesso:*

il cd. *mix professionale* è più spostato verso le qualifiche elevate: dirigenti, quadri ed impiegati rappresentano il 60% dei dipendenti.

Il settore presenta un tasso di femminilizzazione elevato e pari al 30%. La presenza di lavoratrici è concentrata soprattutto nei ruoli impiegatizi (quasi la metà degli impiegati è donna). Anche tra le figure di quadri e dirigenti l'incidenza delle donne è elevata e crescente: più di un quarto dei dirigenti e quadri è donna.

*Distribuzione dell'occupazione dipendente per titolo di studio:*

più di 2/3 dei lavoratori possiede un diploma o una laurea.

Nello specifico, è laureato il 28,8% dei lavoratori, tra questi prevalgono coloro che hanno svolto studi scientifici (il 57%). I laureati triennali rappresentano ancora una piccola parte, ma comunque crescente, degli occupati del settore (1,7%).

Considerando solamente il settore della chimica, i laureati rappresentano il 19% del totale dei dipendenti.

*Utilizzo forme di flessibilità:*

la forma di flessibilità interna maggiormente utilizzata è il contratto a tempo determinato: circa la metà delle imprese fa ricorso a questa tipologia contrattuale ed il 3,7% degli addetti ha un contratto a termine.

Invece, le cosiddette forme di flessibilità esterna, ossia la somministrazione e la collaborazione, riguardano rispettivamente il 3% e l'1,9% degli addetti.

Il part – time pur essendo utilizzato dal 70,4% delle imprese, riguarda solamente il 3,5% dei contratti, con prevalenza sulla popolazione aziendale femminile.

*Le collaborazioni a progetto:*

il corretto utilizzo delle collaborazioni a progetto è confermato:

- sia dall'età dei collaboratori, poiché circa il 48% ha un'età superiore ai cinquanta anni;
- sia dall'elevato grado di istruzione della maggior parte dei collaboratori, infatti il 58% possiede una laurea.

Quindi, la distribuzione dei collaboratori per classe di età e titolo di studio evidenzia come queste figure siano principalmente persone di alto profilo che a fine carriera decidono di fornire la loro esperienza alle aziende che ne fanno richiesta instaurando con queste rapporti di collaborazione.

*Variazione dell'occupazione dipendente:*

in base all'analisi dei dati del campione, nel 2011 l'occupazione si è mantenuta stabile rispetto al 2010.

La percentuale dei contratti instaurati è pari a quella dei contratti risolti (8,1%).

Rispetto al 2010, nel 2011 è diminuita sia la percentuale dei contratti risolti (era l'8,9%), sia quella dei contratti instaurati (era l'8,4%).

Tuttavia, quest'ultimo dato può non essere attendibile poiché il campione dell'indagine esclude (con facilità) le aziende in maggiore difficoltà, che generalmente tendono a non partecipare alla rilevazione. Incrociando altre fonti disponibili nel settore (come l'indagine retributiva effettuata nel 2011 da Federchimica), sia fonti ufficiali a livello nazionale (come l'indagine sulle grandi imprese, Istat 2011) con i dati dell'indagine in esame, si può stimare un calo dell'occupazione per il settore pari al -0,9% nel 2011, dove l'occupazione chimica è rimasta stabile e quella del farmaceutico è calata del 2,5%.

Nel settore chimico – farmaceutico negli ultimi dieci anni ha subito un calo medio annuo dell'occupazione pari all'1,3%, aggravatosi negli ultimi quattro anni di crisi, registrando un -2,2%.

#### *Assunzioni:*

sul totale delle assunzioni effettuate nel settore, il 36,1% sono posti stabili, ossia lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato.

Il 23,9% sono posti stabilizzati, ossia lavoratori inizialmente assunti con contratti a termine (tempo determinato, inserimento, apprendistato) e confermati a tempo indeterminato nel corso dell'anno.

Pertanto, con il 60% di posti stabili e stabilizzati il settore conferma l'assenza di un fenomeno di precarizzazione del lavoro.

#### *Cessazioni con causale:*

scadenza del contratto e dimissioni volontarie sono le due principali causali di cessazione (insieme rappresentano il 60% delle cessazioni totali). La scadenza del contratto è la principale causale di cessazione per i contratti a tempo determinato (81% delle cessazioni) e per i contratti di inserimento (58%). Le dimissioni volontarie sono la principale causale di cessazione per i contratti di apprendistato (53%, anche se in sensibile diminuzione rispetto al 2010) e per quelli a tempo indeterminato (38%).

La causale dei licenziamenti / mobilità (in lieve aumento rispetto al 2010) riguarda il 20% delle cessazioni: tale percentuale diminuisce al 16% considerando il solo settore chimico (un dato in linea con la media industriale). Le cessazioni incentivate sono in deciso aumento rispetto al 2010 e riguardano circa l'11% delle cessazioni: anche in questo caso la percentuale scende al 7,6% considerando il solo settore chimico. In effetti, una serie di cambiamenti strutturali implicano un

ridimensionamento dell'occupazione per le imprese del settore farmaceutico.

Il pensionamento costituisce l'8,7% delle cessazioni (in calo rispetto al 2010 con riferimento a tutte le tipologie di contratto). Anche le altre causali (che ricomprendono le cessazioni / acquisizioni di rami d'azienda) sono in sensibile diminuzione rispetto al 2010 e costituiscono solo lo 0,6% delle cessazioni.

Le cessazioni volontarie nel corso del 2011 (ossia le dimissioni e pensioni) rappresentano una percentuale pressoché stabile rispetto al 2010 del totale delle cessazioni (38,4%).

#### *Assenteismo:*

i dati raccolti relativamente alle ore di assenza dal lavoro mostrano che l'incidenza media delle ore non lavorate sulle ore lavorabili annue del settore è pari al 6,3% (5,8% per il settore della chimica) inferiore al 7,0% dell'industria.

Si nota che al crescere della qualifica diminuisce l'incidenza delle ore "perse" (cioè non lavorate) sul totale delle ore lavorabili: 3,8% per i quadri, 6,2% per intermedi ed impiegati 7,7% per gli operai.

La causa principale di assenza dal lavoro è la malattia non professionale, con un'incidenza del 2,8% sul totale delle ore lavorabili annue.

Gli infortuni e le malattie professionali incidono solo per lo 0,2% sulle lavorabili annue, testimoniando come il settore chimico sia attento alla sicurezza dei propri lavoratori.

L'incidenza pressoché nulla delle ore di sciopero testimonia le positive relazioni tra le Parti Sociali.

Tra gli impiegati la causa principale di assenza sono i congedi retribuiti che comprendono la maternità, l'allattamento ed i congedi parentali. In effetti, sono soprattutto le donne ad utilizzare tali congedi e, come sottolineato in precedenza, esse sono molto presenti tra gli impiegati. Per gli uomini le ore di assenza per congedi retribuiti rappresentano solo uno 0,4%, per le donne il 4,9% delle ore lavorabili annue.

### ***3.1. Adeguare le figure professionali al mercato: l'informatore scientifico del farmaco***

L'Informatore Scientifico del Farmaco (di seguito, per brevità, *ISF*), così come definito da una elaborazione redazionale (su dati Isfol 2011) curata da Jobtel ("*Il Portale dell'orientamento al lavoro*") è una figura

professionale caratterizzata da un'alta qualificazione, “adeguate conoscenze sui medicinali e spiccate capacità tecnico-commerciali, in grado di incrementare la redditività delle vendite nella zona di competenza.

*In particolare, si occupa di sviluppare l'attività di informazione scientifica presso i medici, illustrando loro le caratteristiche farmacologiche e terapeutiche dei farmaci per assicurarne un impiego corretto.*

*Questa figura professionale rappresenta il trait d'union tra industria e ricerca da un lato e clientela dall'altro. Egli garantisce il feedback di notizie relative alla farmaco-vigilanza, segnalando eventuali effetti collaterali indesiderati che sono stati rilevati nell'uso quotidiano del prodotto. Inoltre, segue sul campo la distribuzione del farmaco dal grossista al farmacista, in particolare quando un nuovo prodotto viene lanciato sul mercato.*

*L'informatore mette a punto i programmi per sviluppare le vendite nella zona di competenza, tenendo sotto osservazione i comportamenti e i risultati delle aziende concorrenti.*

*L'informatore medico-scientifico è un professionista itinerante, in quanto è responsabile di una provincia o di una sua frazione. Nell'ambito della propria zona di competenza, visita 4-5 volte l'anno i medici elencati nel proprio file che operano presso studi privati o strutture pubbliche.*

*Per svolgere il proprio lavoro si avvale di una specifica modulistica, che gli consente di pianificare, secondo le esigenze dell'azienda, le attività su base mensile o per ciclo. L'Informatore è tenuto a fare un resoconto della propria attività, quasi sempre bisettimanale, alla casa farmaceutica”.*

La regolamentazione della figura professionale dell'*ISF* non è prevista dal codice civile, pertanto viene spesso accostata, impropriamente, alla figura dell'agente di commercio. Tale “collocazione giuridica”, tuttavia, risulta in evidente contrasto con il riconoscimento giuridico della figura dell'*ISF* operata dal Decreto Legislativo 30.12.1992, n. 541. Con la predetta norma si chiarisce esplicitamente che l'*ISF* non può essere considerato un agente di commercio, avendo il compito di pubblicizzare al medico le caratteristiche del farmaco che rappresenta, oltre ad un'altra serie di compiti che nulla hanno a che fare con la commercializzazione. Tuttavia, è necessario precisare che le caratteristiche della prestazione professionale dell'*ISF* sono connotate dal carattere di atipicità, trovando origine nell'assenza di un relativo albo professionale, quindi l'*ISF* è privo di una specifica tutela giuridica.

La professione dell'*ISF* ha subito nel corso degli ultimi trent'anni profondi mutamenti.

A seguito della Direttiva 92/28/CEE, concernente la pubblicità dei medicinali per uso umano, è stato emanato il Decreto Legislativo 30.12.1992 n.541, entrato in vigore nel gennaio dell'anno successivo.

Venne, così, istituzionalizzato il ruolo dell'*ISF* in Italia e all'informatore fu affidato il delicato compito di pubblicizzare al medico le caratteristiche del farmaco che rappresenta, e che l'azienda farmaceutica da cui dipende intende commercializzare.

Quindi l'*ISF* come unico interlocutore ed intermediario tra l'impresa produttrice e il sanitario.

Oggi, per poter svolgere tale professione la legge richiede il possesso di diploma di laurea medicina e chirurgia, scienze biologiche, chimica con indirizzo organico o biologico, farmacia, chimica e tecnologia farmaceutiche.

In un'ottica di evoluzione scientifica, la legge prevede anche che *“il Ministro della Sanità può, con decreto, riconoscere come idonei, ai fini del presente articolo, altri diplomi di laurea o altri diplomi di livello universitario”*.

La norma fa, tuttavia, salve *“le situazioni regolarmente in atto alla data di entrata in vigore del presente decreto”*.

Ciò in quanto è principio generale del nostro ordinamento giuridico che le leggi non possano che disporre per l'avvenire e non possono incidere su diritti acquisiti, sicché un informatore, che esercitava prima del 1993, può continuare nell'esercizio di tale attività, anche se in possesso di solo diploma di istruzione secondaria o di altra laurea non riconosciuta idonea.

Considerato, però, l'importante ruolo riconosciuto all'informazione scientifica, tramite tale legge il Legislatore impone che le imprese farmaceutiche impartiscano all'informatore *“una formazione adeguata, così da risultare in possesso di sufficienti conoscenze scientifiche per fornire informazioni precise e quanto più complete sui medicinali presentati.”*

La qualificazione dell'*ISF* deve essere, infatti, tale da consentirgli di interloquire efficacemente con il sanitario a cui presenta il farmaco, poiché gli informatori *“devono riferire al servizio scientifico di cui all'art. 14, dal quale dipendono, tutte le informazioni sugli effetti secondari dei farmaci, allegando, ove possibile, copia delle schede di segnalazione utilizzate dal medico ai sensi dell'art. 1 del decreto del Presidente della Repubblica 25 gennaio 1991, n. 93”*.

Tramite il Decreto Legislativo 24.04.2006, n. 219, art. 122, viene riformulato il contenuto dell'attività degli *ISF*. La prima novità è che l'informazione scientifica è rivolta anche ai farmacisti. Nell'articolo viene poi ripresa la vecchia formulazione del "*fatte salve le situazioni regolarmente in atto alla data di entrata in vigore del presente decreto*" e vengono, quindi, riconosciuti come idonei titoli di studio, altre lauree o diplomi specialistici. Tuttavia, si chiarisce subito che l'art.122 non riapre sanatorie totali sul possesso dei requisiti dell'informatore scientifico, ma si riferisce sempre a quelle già sanate con la legge 541/1992.

Ad oggi, quindi, fatte salve le situazioni già in atto fino al 1992, l'*ISF* deve possedere una delle seguenti lauree:

a) laurea in scienze naturali, di cui alla legge 19 novembre 1990, n. 341;

b) tutti i corsi di laurea specialistica, di cui al decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509, o di laurea magistrale, di cui al decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 22 ottobre 2004, n. 270, appartenenti alle classi:

1) classe 9/S - Classe delle lauree specialistiche in biotecnologie mediche, veterinarie e farmaceutiche;

2) classe 68/S - Classe delle lauree specialistiche in scienze della natura;

c) tutti i corsi di laurea, di cui al decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509 e al decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca 22 ottobre 2004, n. 270, appartenenti alle classi sottospecificate, a condizione che siano stati superati gli esami di farmacologia, patologia, tossicologia, chimica farmaceutica e tossicologica, tecnologia e legislazione farmaceutica.

1) classe 1 - Classe delle lauree in biotecnologie

2) classe 24 - Classe delle lauree in scienze e tecnologie farmaceutiche.

Permane, infine, l'obbligo di riferire sugli effetti dei farmaci al servizio scientifico e al responsabile del servizio di farmacovigilanza dell'impresa farmaceutica da cui dipendono.

Complice la contrazione della spesa farmaceutica e il proliferare dei farmaci generici, da qualche anno si assiste ad uno snellimento sostanzioso delle file degli *ISF* all'interno di grandi aziende, tramite licenziamenti collettivi.

Ma, oltre alla possibilità di aprire procedure di mobilità ai sensi della l. 223/91, altra tecnica utilizzata frequentemente è stata quella della



cessione dei rapporti di lavoro da un'azienda ad un'altra, normalmente di servizi, che serva da "contenitore" più o meno capiente per i lavoratori in esubero.

La cessione avviene formalmente mediante una cessione del ramo d'azienda che, ai sensi della legislazione vigente (art. 2112 c.c.) comporta, tra l'altro, anche la cessione di tutti i rapporti di lavoro.

L'articolo 2112 del codice civile intende per trasferimento d'azienda *"qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato ivi compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda"* e per ramo d'azienda il trasferimento di parte dell'azienda *"intesa come articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento"*. L'articolo 2112 c.c. dispone ancora che, in caso di trasferimento d'azienda, il rapporto di lavoro continua con il cessionario (l'azienda acquirente) ed il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano.

E cioè, una volta realizzatosi il trasferimento di azienda, i rapporti di lavoro preesistenti al trasferimento proseguono con il nuovo titolare senza necessità del consenso da parte dei lavoratori, con l'effetto che ogni lavoratore può far valere nei confronti del nuovo titolare i diritti maturati in precedenza ed esercitabili nei confronti del cedente (Cassazione civile, sez. lav., 07 dicembre 2006, n. 26215).

L'articolo dispone invero che entrambe le aziende (cedente e cessionaria) siano obbligate, in solido, per tutti i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento.

Tuttavia, la legge acconsente che il lavoratore, mediante le procedure previste in caso di accordo in materia di lavoro (e quindi con intervento dei sindacati o dell'ufficio del lavoro), liberi la cedente dalle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro. Questa, che apparentemente sembra una clausola di eccezione alla norma, è di fatto la regola. Infatti, normalmente avviene (ed è avvenuto) che i vertici aziendali trovino un accordo con i sindacati (che alla fine non rappresentano solo i lavoratori uscenti ma tutti) e così i lavoratori si ritrovano, dal canto loro, a liberare l'azienda cedente (che è in genere la più solvibile) a fronte di un lavoro apparentemente certo e in un'impresa meno solida.

Inoltre, se è vero che la cessionaria è tenuta ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi vigenti alla data del trasferimento (salvo che siano sostituiti da altri contratti collettivi applicabili all'impresa del cessionario) è pur vero che la stessa non è obbligata alla continuazione dell'esercizio del ramo d'azienda acquisito, con la paradossale conseguenza che la giurisprudenza non ha ritenuto *“in frode alla legge, né concluso per motivo illecito ... il contratto di cessione dell'azienda a soggetto che, per le sue caratteristiche imprenditoriali e in base alle circostanze del caso concreto, renda probabile la cessazione dell'attività produttiva e dei rapporti di lavoro”* (Cassazione civile, sez. lav., 16 ottobre 2006, n. 22125).

Una piccola tutela a favore del lavoratore è in tal senso dettata dalla Direttiva 12/3/2001 n.23 01/23/CE (Direttiva del Consiglio concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti) disponendo che se il contratto di lavoro o il rapporto di lavoro è risolto in quanto il trasferimento comporta a scapito del lavoratore una sostanziale modifica delle condizioni di lavoro, la risoluzione del contratto di lavoro o del rapporto di lavoro è considerata come dovuta alla responsabilità del datore di lavoro. Tale disposizione è tuttavia di difficile applicazione. Normalmente, quando un'azienda di grosse dimensioni (come quelle farmaceutiche) decide per il trasferimento di un ramo d'azienda, coinvolge molti lavoratori.

A tal fine, l'articolo 47 L. 428/90 (e successive modificazioni) espressamente prevede che in caso di trasferimenti d'azienda o parte di essi in cui sono complessivamente occupati più di 15 lavoratori, l'azienda debba esperire determinate procedure di consultazione dei sindacati di categoria al fine di tutelare la sicurezza occupazionale.

Ma in questi anni, a fronte di un'acquisizione di potere sempre più forte dei sindacati, si è assistito ad una tutela dei lavoratori interessati sempre meno efficace e l'imposizione dell'intervento sindacale effettuata dal legislatore è di fatto servita all'accrescimento politico del potere sindacale, ma si è rivelata un handicap per il singolo lavoratore, che ha visto trattare la propria posizione esclusivamente come un numero, senza alcun riguardo alla propria storia personale, impossibilitato a far valere le proprie ragioni a fronte di un più o meno corretto esperimento di procedure prefissate dalla legge.

Non è, invece, riconducibile alla nozione di cessione di azienda il contratto con il quale viene realizzata la c.d. “esternalizzazione” dei

servizi, ove questi non integrino un ramo o parte di azienda nei sensi suindicati: in tali casi *“la vicenda traslativa, sul piano dei rapporti di lavoro, va qualificata come cessione dei relativi contratti, che richiede per il suo perfezionamento il consenso del lavoratore ceduto”* (Cassazione civile, sez. lav., 16 ottobre 2006, n. 22125).

Tale *escamotage* è in genere accompagnato da un contratto di *co-promotion* tra l'azienda cedente e l'azienda cessionaria dei contratti di lavoro.

La *co-promotion* si ha quando la promozione (informazione scientifica, presentazione, pubblicità e vendita) per uno stesso medicinale, con uno stesso marchio, viene effettuata contemporaneamente da due aziende, di cui una è la titolare della autorizzazione alla immissione in commercio. In tal modo l'azienda non cede il ramo, ma, di fatto, licenzia tutti quelli che ci lavorano con il bene placido degli stessi.

In tali casi, normalmente l'azienda cedente sottopone al lavoratore un piccolo bonus e un'offerta di un nuovo lavoro, stabile o meno che sia, sì da ottenere un consenso alla cessione, ma anche una vera e propria liberatoria dal lavoratore per qualunque pretesa inerente al rapporto di lavoro intercorso.

In genere, il lavoratore, pur di evitare la mobilità, specie in zone in cui la disoccupazione è imperante, come per esempio il Mezzogiorno, preferisce acconsentire al passaggio nella nuova azienda, liberando la vecchia azienda da qualunque onere maturato e non corrisposto.

Oltre ad adottare la tecnica del trasferimento di ramo d'azienda, nel biennio 2011 – 2012 vi è stato un notevole intensificarsi di procedure di mobilità, anche in aziende apparentemente solide.

Per garantire maggiori possibilità occupazionali, la contrattazione collettiva, con l'*“ipotesi accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL”*, siglata da FILCTEM – CGIL, FEMCA – CISL, UILCEM – UIL, Federchimica e Farindustria il 22 settembre 2012, ha modificato ed *“allargato”* le mansioni previste precedentemente dal CCNL chimico farmaceutico, infatti:

- l'attività di informazione scientifica presso i medici sarà integrata con attività presso gli operatori sanitari, in linea con la normativa vigente in materia;
- in sede di stesura del nuovo CCNL saranno poste in essere precisazioni alle attività di supporto all'informazione scientifica;
- possibilità di inquadramento al livello C1 del CCNL chimico – farmaceutico (ad oggi l'ISF deve essere inquadrato al livello B1).

Quindi, lo scopo è quello di aumentare la produttività tramite maggiore flessibilità organizzativa: il raggiungimento di tali obiettivi potrà essere verificato a fine 2013, analizzando i tassi occupazionali della figura dell'*ISF*.

#### **4. Il CCNL chimico – farmaceutico del futuro**

Come analizzato nelle pagine precedenti (si veda, sul punto, il *capitolo I*) la crisi economica sarà lunga e gli effetti di una ripresa lenta, che manterrà bassi i livelli delle produzioni e della crescita, mette in seria difficoltà un settore come quello chimico che già portava segni di sofferenza, in particolare nei comparti dei prodotti petrolchimici e degli intermedi, per effetto di problemi strutturali del sistema produttivo italiano, costringendo molte aziende a compiere scelte di lungo respiro, di carattere strategico, che guardino oltre la crisi seguendo come un'onda le ragioni della migliore collocazione dei capitali impiegati nella produzione di beni lì dove vi sono le migliori condizioni e certezze di ritorno economico, in un quadro mondiale in cui si stanno ridefinendo in maniera inedita e rapida equilibri geo-politici ed economici. Una fase difficile e lunga che, quindi, potrebbe restituirci un settore chimico - farmaceutico ben diverso da come lo abbiamo vissuto, con un baricentro spostato sempre più verso le produzioni di chimica fine e specialistica, la chimica per il consumo, la farmaceutica e le biotecnologie. In questo scenario è molto probabile che saranno imposte anche al sindacato scelte di tipo adattivo sul piano contrattuale, al mutare del contesto socio - economico, una necessità di gestire il cambiamento e l'innovazione, che potrebbe far emergere un modello di sindacato e quindi delle relazioni industriali nella direzione di un rilancio e rafforzamento della contrattazione partecipativa, così da svolgere un ruolo attivo e concreto in questa fase economicamente difficile, ma soprattutto un sindacato che si misuri in termini positivi con la competitività delle imprese e del sistema industriale per superare la crisi.

Il CCNL chimico - farmaceutico non è mai stato firmato al Ministero del Lavoro, non ha mai subito carenze e vacanze temporali (mai soluzioni ponte), alla fine degli anni ottanta è stato unificato tra parte pubblica e privata, dopo un processo congiunto e articolato tra le Parti Sociali. Quando ci si è molto discostati tra la data di scadenza e la firma, ciò è avvenuto prevalentemente per variabili esterne, come nel

giugno 1998 per il dibattito parlamentare sulle 35 ore, nel Luglio 1990 per difficoltà confederali sulla contingenza, nel Luglio 1979 per la grande crisi chimica, con migliaia di lavoratori in Cigs, comprese le Fibre. Gli altri CCNL (marzo 1994, febbraio 2002, maggio 2006, dicembre 2009) hanno avuto tempi fisiologici; addirittura l'accordo per il triennio 2013-2015 è stato siglato in anticipo rispetto alla naturale scadenza, infatti la firma si è ha avuta il 22 settembre 2012.

Il processo relazionale tra le Parti ha sempre rappresentato la chiave di volta di rinnovi concreti, pragmatici, costruiti sullo scambio intelligente tra le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori, ma anche, e soprattutto, su ipotesi condivise e innovazioni nei contenuti (classificazioni, welfare contrattuale, orari e occupazione, centralità e sviluppo della formazione, SSA e integrazione con Responsabile Care), flessibilità retributive e normative (premio di partecipazione, dinamica delle classificazioni, soluzioni per le PMI, procedura per le deroghe), con soluzioni retributive di qualità, certamente superiori ai tassi di inflazione programmata e IPCA. Ma se il processo relazionale è assai robusto e consolidato, oltre che formalmente innovativo, a partire dal 1986 con la nascita dell'Osservatorio Contrattuale e le sue articolazioni, oggi, data la crisi, vi è la necessità che tale processo, non autoreferenziale ma utile per esplicitare i ruoli contrattuali e gli obiettivi, si attualizzi e si diffonda nelle periferie, soprattutto a livello aziendale.

E' nelle imprese che il sistema vive la controprova di quanto affermato e scritto anche nel testo contrattuale, senza il quale diventa sterile esercizio utile solo ad un vano tentativo di legittimare un ruolo delle Parti, che in realtà rischiano di perdere la loro credibilità in qualità di soggetti contrattuali. La chiave del sistema di relazioni del CCNL è chiaramente improntata alla partecipazione, ma continuare a spingere in questo senso senza puntare decisamente ad una effettiva e necessaria coerenza dei comportamenti a tutti i livelli, rischia di rendere inefficaci le norme quanto le politiche che le ispirano, creando una sostanziale diffidenza tra i vari livelli delle organizzazioni di rappresentanza o addirittura creando il rischio di una delegittimazione reciproca dei soggetti del sistema. Quindi, è fondamentale sperimentare concretamente sedi e momenti formativi congiunti, su temi condivisi e decisivi per una nuova cultura nelle relazioni e nei rapporti di lavoro. Tale prospettiva appare quanto mai opportuna, se non necessaria, in una fase difficile come quella che stiamo vivendo e per le prospettive del 2013 - 2015: c'è la necessità di un patto sociale per affrontare l'emergenza, che non può sostanzarsi solo su elementi di scambio

macroeconomici e “semplicemente” produttivi: è necessario un riorientamento collettivo nei comportamenti, per percorrere strade virtuose e coerenti con i programmi e gli obiettivi del patto stesso. Qualcosa di più e di diverso delle fasi del passato. La sfida è nei livelli aziendali, tra difesa del reddito e dell’occupazione industriale, verso traguardi utili per la competitività delle imprese e delle produzioni, dell’ occupabilità. Nella volatilità finanziaria la valorizzazione del capitale umano non può essere solo uno slogan per i convegni. Le norme programmatiche presenti nel CCNL possono e devono essere sperimentate attraverso la predisposizione di un programma di formazione condivisa, da rivolgere alle direzioni del personale delle imprese e ai componenti RSU, sui temi delle relazioni industriali, delle retribuzioni variabili e dei meccanismi/parametri che le sovrintendono, delle classificazioni basate sulle competenze.

Ma, pur sottolineando come le relazioni sindacali del settore chimico – farmaceutico siano già avanzate, partecipative ed orientate alla crescita, alcune tematiche andrebbero sviluppate con maggior forza per fornire alle imprese strumenti utili per il rilancio e quindi maggiori possibilità occupazionali per i lavoratori, tramite una contrattazione nazionale che fornisca regole per:

- rafforzare ed estendere a livello aziendale il modello chimico, riformulando la “prima parte” del CCNL, semplificandola e rendendola effettiva;
- permettere di sviluppare efficacemente progetti sulla responsabilità sociale e sull’ occupabilità: tipologie contrattuali e periodi di prova, incentivi “contrattuali” alla stabilizzazione (ad esempio tramite flessibilità retributiva in cambio della stabilità), SSA, piani sociali per le ristrutturazioni;
- effettuare una formazione continua che punti all’ occupabilità;
- incentivare la produttività, fornendo la possibilità di stabilire a livello aziendale orari flessibili, valutazioni in base alla tipologia della prestazione;
- retribuzione in linea con le competenze ed una maggiore aderenza tra premi variabili e obiettivi/risultati aziendali;
- maggiore valorizzazione della contrattazione di secondo livello, rendendo necessaria la definizione dei ruoli e delle materie dei due livelli;

Per sviluppare tali punti è necessario che le Parti Sociali si impegnino formalmente, tramite accordi nazionali ed aziendali, così da costituire imprese sempre più responsabili.

# LITERATURE REVIEW

## CAPITOLO PRIMO

### **II CCNL CHIMICO-FARMACEUTICO NELL'ATTUALE SCENARIO ECONOMICO: IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI**

#### **1. CCNL chimico-farmaceutico: contrattazione storicamente moderna**

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'industria Chimica – Farmaceutica è sempre stato, ed è attualmente, fonte di importante innovazione dei modelli di contrattazione.

Infatti, fin dal CCNL del 1947, stipulato nel contesto della grave crisi determinata dal conflitto mondiale, il contratto presentava caratteri innovativi in relazione alla disciplina normativa. Uno degli aspetti più interessanti di tale contratto era rappresentato dalla possibilità di contrattazione tra le parti dei premi di produzione o di altre forme di incentivo al fine di stimolare l'aumento dei livelli retributivi. Inoltre con un accordo aggiuntivo al CCNL, veniva affrontato il tema delle lavorazioni nocive e pericolose attraverso il principio della monetizzazione, secondo il quale i lavoratori esposti a sostanze tossiche o esplosive avevano diritto ad indennità retributive.

Inoltre, è fondamentale analizzare la contrattazione dagli anni sessanta sino ad oggi poiché le relazioni industriali in Italia hanno attraversato diverse fasi, dalla conflittualità degli anni settanta alle numerose crisi e rotture degli anni ottanta, sino agli accordi del 2009 su nuovi assetti contrattuali che sono alla base del rinnovo datato 18 dicembre 2009. Per una sintesi sull'evoluzione storica della contrattazione del settore e per analizzare le principali criticità, si vedano ILARIA DEL BIONDO, FABRIZIO LORETO, *La formula chimica. L'evoluzione storica della contrattazione collettiva nel settore chimico (1968-2002)*, Editori Riuniti, 2004; S. AMICO, *Storia di un modello di relazioni sindacali. La contrattazione dei chimici*, in *Note Informative*, 2006, n. 36, 56-58.

## **2. Il contesto economico mondiale e nazionale**

Il ruolo del CCNL, specie in una fase economica come quella attuale, è fondamentale per la gestione delle aziende in ottica di produttività e competitività. Quindi è necessario analizzare la situazione economica mondiale, europea e nazionale per comprendere le connessioni che intercorrono tra politica economica e relazioni industriali, ma anche per studiare e progettare gli “spazi” che la contrattazione può generare, così da favorire il rilancio delle imprese.

Per un'analisi della crisi 2007 – 2010 si veda J. BLANCHARD, *Macroeconomia*, Il Mulino, 2011.

Per i dati economici su scala mondiale si veda il sito dell'International Monetary Fund, *World Econ. Outlook*, April 2012: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/index.htm>

Per una dettagliata macroanalisi sullo scenario economico italiano si veda lo studio effettuato da AIB – *Associazione Industriale Bresciana – Centro Studi – maggio 2012* <http://www.aib.bs.it/Download/download.asp?sezione=download&tipo=Centro%20studi>

## **3. Scenario economico del settore chimico - farmaceutico**

Qual è l'andamento del mercato del settore? Quali sono le previsioni di occupazione?

Per rispondere a queste domande, fondamentali per la realizzazione di accordi sindacali nazionali, territoriali ed aziendali, deve effettuarsi un'analisi sui dati che riguardano lo scenario economico di tale settore.

Uno studio condotto da Federchimica (Federazione Nazionale dell'Industria Chimica) permette di capire quanto sopra, inoltre



consente di impostare con progettualità le relazioni sindacali per i prossimi anni.

Per un'analisi ed uno studio sull'andamento del settore si veda FEDERCHIMICA, *L'industria chimica in Italia*, Rapporto 2011 – 2012, giugno 2012.

Per i dati del settore chimico a livello internazionale si veda il sito del Cefic (*The European Chemical Industry Council*)

<http://www.cefic.org/newsroom/2011/Doha-Round-must-include-sectoral-agreements/>

Per i dati del settore chimico italiano si veda il sito di Federchimica al seguente link:

<http://www.federchimica.it/DATIEANALISI/InumeriDellaChimica.aspx>

Per quanto riguarda i dati del settore GPL si veda il sito di Assogasliquidi al seguente link:

<http://assogasliquidi.federchimica.it/ILGPL/Inumeri.aspx>

#### **4. Il modello di relazioni industriali del settore**

Prima di analizzare il modello della contrattazione di settore, è stato fondamentale studiare il fenomeno sindacale e quindi la contrattazione collettiva nel nostro Paese, per approfondire in un secondo momento le relazioni industriali nel chimico-farmaceutico. Inoltre, il modello di contrattazione di tale settore rappresenta un buon esempio di *ordinamento intersindacale* così come pensato dal Prof. Giugni.

In generale, sul tema della contrattazione collettiva italiana si vedano, T. TREU, G. PRIMO CELLA, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, 2009, M. CARRIERI, A. MEGALE, *Competitività nei distretti. Le relazioni industriali come opportunità*, Ediesse, 2004, A. ZOPPOLI, *Costituzione, cittadinanza, organizzazione sindacale*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT*, n. 131, 2011, e L. ZOPPOLI, *Contrattazione collettiva e Unità d'Italia*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT*, n. 130, 2011. Per lo studio delle relazioni industriali nel nostro Paese, e soprattutto per un approfondimento della teoria dell'ordinamento intersindacale, si veda G. GUGNI, *Diritto Sindacale*, Cacucci Editore, 2010.

Inoltre, per uno studio teorico e multidisciplinare delle relazioni industriali si vedano, D. DELLA VALLE, *Teoria sociologica e relazioni industriali*, Franco Angeli Editore, 1998, G. PIRZIO AMMASSARI, Liguori Editore, 1983, G. BIANCHI, *Le relazioni*

*industriali tra cooperazione e conflitto*, Franco Angeli Editore, 2003, I. SENATORI (a cura di), *Teoria e prassi delle relazioni industriali. Letture delle relazioni industriali*, Collana Adapt, 2008.

Per una visione comparata del fenomeno sindacale si veda, M. BAGLIONI (a cura di), *Rinnovare le relazioni industriali. I sindacati tra dialogo e partnership sociale*, Franco Angeli Editore, 2004.

Per capire come evolve la contrattazione in ottica rinnovo 2013 -2015 è fondamentale analizzare l' "ipotesi accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL", siglata da FILCTEM – CGIL, FEMCA – CISL, UILCEM –UIL, Federchimica e Farindustria il 22 settembre 2012 e le piattaforme presentate delle sigle sindacali del comparto chimico-farmaceutico. Sul punto si veda la *Piattaforma Congiunta FILCTEM-CGIL, FEMCA CISL E UILCEM-UIL*, presentata l'11 luglio 2012. Inoltre si veda anche la *Piattaforma UGL-Chimici* presentata nel luglio 2012, la *Piattaforma FAILC-CONFAIL* presentata nel luglio 2012 e la *Piattaforma FIALC-CISAL* presentata il 16 luglio 2012.

Per quanto riguarda il mutato ruolo del sindacalista in azienda si vedano M. CERRI, V. SOLI, *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Ediesse, 2009. M. CARRIERI (a cura di), C. DAMIANO (a cura di), *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Ediesse, 2010, M. MEUCCI, *Le rappresentanze e i diritti sindacali in azienda*, , Ediesse, 2010.

## CAPITOLO SECONDO

### IL CONTRATTO COME STRUMENTO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

#### 1. Gestione del personale ed organizzazione aziendale

Il contratto di lavoro è il principale strumento per la gestione del personale e, nel CCNL chimico-farmaceutico, pur essendovi un innovativo sistema di classificazione del personale e di deroghe *in melius* per alcune tipologie contrattuali (ad esempio per il contratto a termine è prevista una durata di 48 mesi anziché 36), è stato interessante provare a progettare un sistema classificatorio che possa essere ancora più personalizzato e meritocratico. Quindi, come primo *step* per ideare quanto sopra esposto, è stato fondamentale l'approfondimento di manuali di diritto del lavoro. Si vedano, su tutti, M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, 2007, G. COSTA, *Manuale di gestione del personale*, UTET, 1992, R. DE LUCA TAMAJO, T. TREU, F. CARINCI, *Diritto del lavoro: il rapporto di lavoro subordinato*, Vol. II, Utet Giuridica, 2011; E. GHERA, *Diritto del lavoro*, Cacucci Editore, 2011, P. ZARATTINI, *Manuale Lavoro 2011*, Novecento Media, 2011.

In materia di crescita professionale e meritocrazia, è interessante l'analisi della collocazione della figura del ricercatore nel sistema di inquadramento. Sul punto il contributo di V. TALAMO, V. A. IANNITTI, *Il sistema di progressioni professionali nel comparto ricerca: problematiche applicative e dubbi sistematici*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT*, n. 126, 2011.

La nostra Costituzione, ad oltre sessant'anni dalla sua entrata in vigore, presenta ancora delle parti totalmente inattuata. Un esempio è offerto dall'articolo 39, laddove è stabilita la libertà dell'attività sindacale (vietata nel periodo fascista, improntata al corporativismo), ed è attribuito ai contratti collettivi il potere di avere efficacia nei confronti di tutti i lavoratori e gli imprenditori appartenenti al settore oggetto

della contrattazione: si tratta della cosiddetta “*efficacia erga omnes*”. Oggi, con la firma dell’Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011, la regolamentazione della rappresentanza è mutata, ma, prima di analizzare l’eventuale recepimento di tali novità dalle Parti Sociali del settore chimico-farmaceutico, è fondamentale analizzare il delicato tema della rappresentanza. Si veda, G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto Sindacale*, Editori Laterza, 2011. Per comprendere al meglio quanto posto in essere dalle Parti Sociali il 28 giugno 2011, si vedano, per tutti, i contributi di F. CARINCI, *L’accordo interconfederale del 28 giugno 2011: armistizio o pace?*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” IT*, n. 125, 2011, F. SCARPELLI, *Rappresentatività e contrattazione tra l’accordo unitario di giugno e le discutibili ingerenze del legislatore*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” IT*, n. 127, 2011, A. BOLLANI, *Contratti collettivi separati e accesso ai diritti sindacali nel prisma degli accordi Fiat del 2010*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” IT*, n. 124, 2011, G. NATULLO, *Le RSA ieri, oggi; e domani?*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” IT*, n. 124, 2011, C. ROMEO, *Luci e ombre sull’accordo interconfederale del 28 giugno 2011*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 9/2011, 879 ss.

## **2. Un possibile modello di organizzazione aziendale: centralità ai profili professionali**

L’organizzazione delle risorse umane di un’impresa moderna dovrebbe porre sempre più centralità ai profili professionali poiché identificano le competenze, cioè le capacità di saper fare, necessarie per ricoprire determinati ruoli. Tramite il contributo della contrattazione aziendale, in un’ottica partecipativa e costruttiva, dovrebbero definirsi profili professionali costituiti da un insieme di attività proprie e caratterizzate da varie competenze.

Su possibili modelli di organizzazione aziendale e dei profili professionali orientati sulle competenze, tramite una ridefinizione dell’organizzazione aziendale, si vedano, G. REBORA, *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci Editore, 2001, E. D. GAMBEL, *Management e Organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi*, Franco Angeli Editore, 2010 (sesta edizione), S. SALVEMINI, *La progettazione delle mansioni*, Isedi, Milano, 1977, A. GALGANO, *Toyota. Perché l’industria italiana non progredisce*, Guerini e Associati, 2005, A. CANONICI, *L’economia dei talenti. Una ricerca europea per mettere a fuoco processi e strumenti atti a gestire e fare crescere i talenti aziendali in momenti di crisi*, Franco Angeli Editore, 2012.

### **3. Le deroghe come opportunità gestionale**

Il CCNL chimico-farmaceutico all'art. 25, rubricato "CCNL e contrattazione aziendale", prevede, tra le altre cose, la possibilità di "stipulare (temporaneamente) accordi in deroga alla normativa prevista dal CCNL", tramite una particolare procedura contrattualmente prevista. Alla luce dell'introduzione dell'art. 8, decreto 138/2011 convertito dalla Legge 14 settembre 2011, n. 148, e soprattutto in ottica rinnovo contrattuale del 2012, è fondamentale analizzare le novità normative sul tema delle deroghe introdotte nel nostro ordinamento. Pur essendo previsto un sistema di inquadramento e classificazione del personale altamente innovativo rispetto ad altri CCNL, le aperture dell'art. 8, decreto 138/2011, convertito dalla Legge 14 settembre 2011, n. 148, possono rappresentare un'ulteriore opportunità per le imprese per rendere ancora più moderne le politiche gestionali, specie in un periodo economico che necessita una produttività efficiente e di qualità. Si vedano, su tutti, G. FERRARO, *Il contratto collettivo dopo l'art. 8 del decreto n. 138/2011*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT, n. 129, 2011, A. PERULLI, V. SPEZIALE, *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la "rivoluzione di Agosto" del diritto del lavoro*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT, n. 132, 2011, P. RAUSEI, *Contrattazione collettiva: nuove frontiere e contratti di prossimità*, in DPL, N. 41/2011, IPSOA, 2429 – 2437, M. TREMOLADA, *Contrattazione di prossimità: gli organismi legittimati a concludere le specifiche intese*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 1/2012, 21 ss., T. TREU, *Le deroghe contrattuali nel modello tedesco*, in *Nota ISRIL ON LINE*, 9/2011, R. COSIO, *Il diritto del lavoro che cambia: dall'art. 8 del decreto di agosto alle misure anticrisi del patto di stabilità di novembre*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 4/2012, 335 ss.

### **4. La formazione per lo sviluppo professionale**

L'importanza della formazione è ancora più centrale in una fase di crisi come quella attuale. Un'organizzazione aziendale orientata al futuro deve necessariamente investire sulla formazione, considerandola fondamentale quasi come il business. Sul tema, si veda, B. BOLOGNINI, *La formazione nelle organizzazioni*, Carocci Editore, 2012.

Per realizzare un buon modello da applicare in azienda, basato su formazione e lavoro, si deve necessariamente seguire quanto regolamentato per l'apprendistato. Ma, tale strumento, applicabile ai giovani sino a 29 anni, potrebbe essere da base, ad esempio per la costruzione di piani formativi, anche per tutti gli altri lavoratori, aldilà dell'età anagrafica.

La riforma dell'apprendistato, con il Testo Unico di riordino (d.lgs. 167/11), quella dei tirocini di orientamento e formazione (l. 148/11) e soprattutto la centralità dello "strumento apprendistato" data dalla l. 92/12, definito come principale (quasi unica) tipologia contrattuale per l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, può modificare notevolmente il modo di trattare e vivere le esperienze formative nel mondo del lavoro. Viste tali novità normative, per le aziende potrebbero presentarsi problematiche e potenziali rischi, tali da non far superare indenni eventuali verifiche degli ispettori del lavoro, ma anche in sede giudiziale, specie per il passaggio tra vecchia e nuova normativa. Quindi è fondamentale approfondire la nuova disciplina di tali rapporti formativi. Su tale delicato tema si veda, M. PARISI, *Apprendistato e tirocini formativi. Controlli e garanzie. Nuove procedure e casi risolti*, Pianeta Lavoro, 2011.

Il CCNL attualmente regola esclusivamente l'apprendistato professionalizzante ma, con l'approvazione del T.U. e con la nuova riforma del mercato del lavoro, è fondamentale conoscere sia il "vecchio" che il "nuovo" apprendistato, poiché il prossimo rinnovo includerà le novità introdotte. A tal proposito, si vedano, D. PAPA, *Il contratto di apprendistato*, Giuffrè, 2010; M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il testo unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini*, Giuffrè, 2011.

Sul tema dell'apprendimento lungo l'arco della vita si veda, E. KNASEL, J. MEED, A. ROSSETTI, *Apprendere sempre. L'apprendimento continuo nel corso della vita*, Raffaello Cortina Editore, 2002.

Sul tema della transizione scuola-lavoro si veda, F. PASTORE, *Fuori dal tunnel. Le difficili transizioni dalla scuola al lavoro in Italia e nel mondo*, Giappichelli, 2011, M. TIRABOSCHI, *La disoccupazione giovanile in tempo di crisi: un monito all'Europa (continentale) per rifondare il diritto del lavoro*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT*, n. 91, 2012, F. CARINCI, *E tu lavorerai come apprendista. L'apprendistato da contratto «speciale» a contratto «quasi unico»*, Cedam, 2012, M. DI PIRRO, *La nuova disciplina dell'apprendistato*, La Tribuna, 2011, M. PARISI, *Apprendistato e tirocini formativi. Controlli e garanzie. Nuove procedure e casi risolti*, Ed. Simone, 2011.

Le relazioni di lavoro sono relazioni umane, quindi è fondamentale per i lavoratori, ed a maggior ragione per gli apprendisti poiché non conoscono i contesti e le dinamiche dei luoghi di lavoro, comprendere come comunicare ad altri idee, sentimenti ed informazioni, di lavorare in gruppo, di collaborare valorizzando le differenze individuali, di gestire efficacemente situazioni difficili e di fare un bilancio delle competenze possedute. Sul tema si veda, G. DAFFI, *Le competenze trasversali nella formazione professionale. Percorsi su comunicazione, gestione di conflitti e lavoro in team*, Centro Studi Erickson, 2007.

## CAPITOLO TERZO

### IL WELFARE PER LA CRESCITA

#### 1. Dalle politiche passive a quelle attive

Le politiche del lavoro rivestono oggi un'importanza sempre maggiore: occorre infatti garantire l'occupazione effettiva e l'occupabilità della forza lavoro, assicurando la formazione richiesta dalle esigenze di competitività delle imprese, oltre ad un sostegno reddituale a chi è in attesa di reinserimento lavorativo o alla ricerca di un primo o di un nuovo lavoro. Sul tema, si veda P. GRASSELLI, C. MONTESI, *Le politiche attive del lavoro nella prospettiva del bene comune*, Franco Angeli Editore, 2010, M. CANTALUPI (a cura di), M. DEMURTAS (a cura di), *Politiche attive del lavoro, servizi per l'impiego e valutazione*, Il Mulino, 2010, S. SPATTINI (a cura di), *Ammortizzatori sociali: il nuovo assetto*, Bollettino Speciale Adapt, 7 dicembre 2012.

La contrattazione può intervenire attraverso lo strumento della responsabilità sociale d'impresa (welfare aziendale), concetto che difficilmente si può inquadrare in una definizione precisa ed univoca.

A livello europeo c'è una condivisione nell'associarlo "*all'integrazione volontaria delle preoccupazioni di carattere sociale ed ambientale nelle attività produttive e commerciali delle imprese e nel loro relazionarsi con le diverse classi di portatori d'interesse*" (Libro Verde della Commissione Europea, 2001).

Il CCNL settoriale identifica la responsabilità sociale come "*l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa, ciascuno in relazione al proprio ruolo, ad integrare i temi sociali, etici ed ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri*".

Inoltre, il 18 novembre 2011, le Parti hanno siglato le "*Linee Guida su responsabilità Sociale nella Contrattazione di Secondo Livello*", con l'obiettivo di agevolare un coerente ed adeguato riscontro nella contrattazione di secondo livello delle scelte effettuate dal CCNL ed intendono favorire lo sviluppo nell'impresa di iniziative di responsabilità sociale.

Sul tema si veda, M. TESTA, *La Responsabilità sociale d'impresa. Aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi*, Giappichelli, 2007.



## 2. L'esperienza Welfarma

L'*outplacement* è un servizio di consulenza e di supporto ai lavoratori per la ricerca di una nuova occupazione, quindi, un datore di lavoro può mettere a disposizione dei propri dipendenti tale servizio nel momento in cui decide di interrompere il rapporto di lavoro. L'*outplacement* può essere definito un “ammortizzatore sociale privato”, consistente nell'affiancamento al dipendente di un consulente specializzato che assiste il lavoratore nella ricerca di nuove opportunità occupazionali, attraverso un adeguato programma di formazione ed idonei strumenti di logistica.

Il settore chimico – farmaceutico si è attivato in tal senso, sempre nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa, infatti, dall'accordo tra Farindustria ed Organizzazioni Sindacali è nato uno strumento di *Welfare to Work*, definito *Welfarma*, per la riqualificazione e ricollocazione sul mercato del lavoro del personale coinvolto in crisi aziendali legate alla trasformazione strutturale del settore. Per capire cos'è l'*outplacement* collettivo, come lo si pratica, quali sono i benefici per le imprese ed i lavoratori, si vedano, D. PETRELLA, *Outplacement collettivo*, Franco Angeli Editore, 2007, G. QUADRIO, *Outplacement*, Franco Angeli Editore, 1989.

Su tale tema si veda l'Accordo Welfarma siglato tra Farindustria e FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILCEM-UIL il 22 maggio 2012

## 3. La sicurezza sul lavoro con *Responsible Care*

In un settore come quello chimico – farmaceutico, nel quale si effettuano delle lavorazioni con un notevole rischio, il tema sicurezza sul lavoro è centrale e richiede un'attenzione particolare. Attività come *Responsible Care* confermano l'importanza di quanto appena scritto.

Alla luce della razionalizzazione della normativa sulla sicurezza sul lavoro, grazie all'entrata in vigore del d.lgs. 81/08 e successive modifiche, è necessario, innanzitutto, approfondire lo studio del Testo Unico. Sul punto, si veda, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il testo unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (D.Lgs. n. 106/2009)*, Giuffrè, 2009, R. GUARINIELLO, *Il Testo Unico sul lavoro commentato con la giurisprudenza (aggiornato con le sentenze sui d.lgs. 81/2008 e 106/2009)*, Ipsa, 2011.

## CAPITOLO QUARTO

### NUOVE PROSPETTIVE PER IL CCNL CHIMICO-FARMACEUTICO

#### 1. Occupabilità e produttività

Quale impatto ha avuto il d.lgs. 276/03 sul mercato del lavoro del settore chimico-farmaceutico? E quale impatto avrà la l. 92/2012? Per capirne i mutamenti è stato indispensabile l'approfondimento della "rivoluzione" del diritto del lavoro introdotta dalla riforma progettata dal Prof. Biagi: ciò per consentire una competente analisi del mercato del lavoro nel chimico-farmaceutico. Sul punto, si vedano, M. BIAGI, M. SACCONI (a cura di), *Libro Bianco sul Mercato del Lavoro in Italia. Proposte per una società attiva ed un lavoro di qualità*, Roma, ottobre 2001; P. OLIVELLI, M. TIRABOSCHI, *Il diritto del mercato del lavoro dopo la Riforma Biagi*, Collana ADAPT - Fondazione "Marco Biagi", n. 5, 2005, AA.VV., *Come cambia il mercato del lavoro*, Ipsoa, 2004, M. MISCIONE, *Il mercato del lavoro degli anni 2000*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 1/2012, 5 ss., F. CARINCI, *Complimenti, Dottor Frankenstein: il disegno di legge governativo in materia di riforma del mercato del lavoro*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 6/2012, 527 ss., M. MISCIONE, *Emanata la "Riforma Fornero" (l. n. 92/2012), ma già previste le modifiche*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 8-9/2012, 745 ss.

Sul progetto ponte si vedano, l' "ipotesi accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL", siglata da FILCTEM – CGIL, FEMCA – CISL, UILCEM –UIL, Federchimica e Farindustria il 22 settembre 2012, G. IPPOLITO, *Progetto Ponte: un patto per il futuro*, Bollettino Ordinario Adapt, 29 ottobre 2012.

Inoltre, sul tema della produttività si vedano "le linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia", siglate tra le Parti Sociali (ad esclusione della CGIL) il 16 novembre 2012, A. GALGANO, *Le tre rivoluzioni. Caccia agli sprechi: raddoppiare la produttività con la lean production*, Guerini e Associati, 2002.

---

#### 2. Chimico – farmaceutico: un mercato del lavoro rigido

Il disegno di riforma del lavoro evidenzia come uno degli obiettivi perseguiti dal governo sia quello della buona flessibilità sia in entrata

che in uscita. Per poter svolgere un'approfondita analisi del settore chimico-farmaceutico, è fondamentale effettuare un rapporto tra flessibilità del lavoro e precarietà occupazionale.

Inoltre, tramite lo studio della struttura del CCNL chimico – farmaceutico è possibile comprendere le strategie delle Parti contraenti nella costruzione sociale del lavoro flessibile, sviluppando i seguenti elementi:

- deregolamentazione del mercato del lavoro;
- decentramento della governance;
- contrazione/stabilità delle tutele ai lavoratori;

Inoltre, il tema della flessibilità deve essere esaminato attraverso due diverse prospettive:

1. flessibilità come regola generale;
2. flessibilità come deroga controllata.

Sul tema in oggetto si veda, FEDERCHIMICA, *Il mercato del lavoro nel 2011 nel settore chimico e farmaceutico*, 2012 <http://www.federchimica.it/DATIEANALISI/InumeriDellaChimica.aspx>

Inoltre, si veda, J. C. BARBIER, H. NADEL, *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Collana Interventi, 2003, G. FERRARO, *La flessibilità in entrata alla luce del Libro Bianco sul mercato del lavoro*, Rivista Studi Economici, 2002, G. FERRARO, *Tipologie di lavoro flessibile*, Giappichelli, 2009, M. TIRABOSCHI (a cura di), P. RAUSEI (a cura di), *Una riforma sbagliata*, Adapt Labour Studies – eBook Series, Giugno 2012.

Per rendere meno rigido il mercato del settore è opportuno introdurre tipologie contrattuali adattabili ai lavoratori ed alle mansioni del chimico – farmaceutico, quindi è necessario studiare i contratti di lavoro flessibili, alla luce della riforma del mercato del lavoro (l. 92/12).

Il contratto a termine, già regolato dal CCNL (prevedendo anche la deroga dei 48 mesi anziché dei 36 previsti dalla legge), con il rinnovo potrebbe essere ulteriormente “derogato” (impugnazione, etc) introducendo strumenti previsti dal Collegato Lavoro nel 2010. Si vedano, A. CASOTTI, M. R. GHEIDO, *Collegato lavoro. Contratto a termine*, Ipsoa, 2011; S. GIUBBONI, *Il contratto di lavoro a tempo determinato nella legge n. 183 del 2010*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" IT*, n.115, 2011, V. DE MICHELE, *Contratto a termine e precariato*, Ipsoa Lavoro, 2009, P. STERN (a cura di), *I nuovi contratti di lavoro*, Maggioli Editore, 2012, G. FRANZA, *Il lavoro a termine nell'evoluzione dell'ordinamento*, Giuffrè, 2010, F. TOFFOLETTO, G. FAVALLI, F. ROTONDI, *Appalto, somministrazione, contratto a*

*termine*, IPSOA, 2012, S. BRUSATI, A. PIZZOFERRATO, *Il contratto di lavoro a termine. Novità applicative*, Utet Giuridica, 2012.

Inoltre, un contratto di natura commerciale come lo staff leasing, reintrodotta dal Collegato Lavoro nel 2010, può rappresentare uno strumento per facilitare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, ed allo stesso tempo può agevolare le imprese nel reperire con più velocità delle nuove risorse. Il rinnovo contrattuale potrebbe aprire allo staff leasing, effettuando un adeguamento alle novità normative, continuando a dimostrare quel carattere innovativo che ha sempre contraddistinto la contrattazione del settore chimico-farmaceutico. Inoltre, continuerebbe a seguire la linea dell'adeguamento alle normative che hanno l'obiettivo di modernizzare il mercato del lavoro, processo partito con il "pacchetto" Treu del 1997 e culminato nella riforma Biagi.

Si veda, sul tema della somministrazione, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le esternalizzazioni dopo la riforma Biagi. Somministrazione, appalto, distacco e trasferimento di azienda*, Adapt – Giuffrè, 2006, P. RAUSEI, *Somministrazione di lavoro*, Ipsoa Lavoro, 2009, F. MIRISCIOTTI, *La nuova disciplina della somministrazione di lavoro tra difficoltà applicative e proposte di riforma*, La Moderna, 2008.

F. ROTONDI, *La somministrazione di lavoro. Differenze con il contratto a termine e l'appalto di servizi, Teoria e pratica del diritto*, Giuffrè, 2012. Dato il profilo professionale dell'autore di quest'ultimo testo (F. Rotondi è un avvocato), è interessante poiché emergono degli aspetti utili per l'applicazione pratica, anche tramite un'ampia casistica giurisprudenziale.

Infine, il lavoro a chiamata può rappresentare uno strumento di flessibilità sia per le aziende che per i lavoratori. Le imprese del settore chimico-farmaceutico potrebbero incrementare l'utilizzo di tale tipologia contrattuale attraverso una regolamentazione (con alcune deroghe) nel CCNL 2012.

Si veda, L. GALANTINO, *Diritto del lavoro*, Giappichelli Editore, 2010, F. BACCHINI, *Lavoro intermittente, ripartito e accessorio*, Ipsoa Lavoro, 2009.

Il Ministero del Lavoro, per assolvere al nuovo obbligo di comunicazione della chiamata del lavoratore, ha fornito le indicazioni operative ed analizzato le modifiche apportate alla disciplina del lavoro intermittente con la l.92/2012. Si veda la Circolare *del Ministero del Lavoro del 1° AGOSTO 2012, N. 20* e la nota del Ministero del Lavoro del 9 agosto 2012.

### **3. Problematiche occupazionali del settore farmaceutico: l'informatore scientifico del farmaco**

L'informatore scientifico del farmaco (di seguito, per brevità, ISF), così come definito da una elaborazione redazionale (su dati Isfol) curata da Jobtel (*“Il Portale dell'orientamento al lavoro”*) è una figura professionale caratterizzata da un'alta qualificazione, *“adeguate conoscenze sui medicinali e spiccate capacità tecnico-commerciali, in grado di incrementare la redditività delle vendite nella zona di competenza. Cioè, attraverso l'attività di informazione, l'obiettivo principale è quello di incrementare le prescrizioni dei prodotti della propria azienda, puntando ad un aumento della quota di mercato della zona di sua competenza.*

La figura professionale dell'ISF è regolata dall'art. 4 (rubricato *“Classificazione del Personale”*) del CCNL Chimico-Farmaceutico.

Essendo una figura di alto livello professionale, oggi, con la crisi economica che coinvolge il settore farmaceutico, l'ISF è oggetto di studi per una nuova *“vita”* all'interno del CCNL. Per conoscere meglio tale figura professionale si veda, V. NIGRO, G. ZASIO, *Informatore scientifico del farmaco*, Tempo Lungo Editore, 2001.

Inoltre, sia gli accordi di mobilità sottoscritti negli anni 2011-2012 che l'ipotesi di rinnovo del CCNL chimico - farmaceutico siglata il 22 settembre 2012 dimostrano come la figura dell'informatore sia in corso di cambiamento e ridimensionamento rispetto al passato. Dal professionista scientifico si passerà ad un figura dal taglio prettamente commerciale, quindi potrebbe essere incrementato l'utilizzo da parte delle imprese per assumere nuovi ISF il contratto di agenzia. Sul punto, per una visione pratica, si veda, F. TOFFOLETTO, *Il contratto di agenzia*, in *Teoria e Pratica del Diritto*, Giuffrè Editore, 2012.

### **4. Il CCNL chimico-farmaceutico del futuro**

Come progettare il CCNL del futuro? Su quali basi? Più spazio alla contrattazione aziendale? E' presto per effettuare delle prospettive future, però, i *“pilastri”* (occupabilità e produttività) del tavolo sindacale per il rinnovo 2012 rappresentano una buona base da cui partire per progettare il futuro del settore.

Però, l'entrata in vigore della riforma del mercato del lavoro, l. 92/2012, centralista e statalista, non contribuisce allo sviluppo dei progetti e programmi di un già moderno CCNL. Sul tema si veda, M. TIRABOSCHI (a cura di), P. RAUSEI (a cura di), *Lavoro: una riforma a metà del guado*, Adapt Labour Studies – eBook Series, Aprile 2012,

M. TIRABOSCHI (a cura di), P. RAUSEI (a cura di), *Una riforma sbagliata*, Adapt Labour Studies – eBook Series, Giugno 2012, F. CARINCI, *Complimenti, Dottor Frankenstein: il disegno di legge governativo in materia di riforma del mercato del lavoro*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 6/2012, 527 ss., M. MISCIONE, *Emanata la “Riforma Fornero” (l. n. 92/2012), ma già previste le modifiche*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 8-9/2012, 745 ss.

Per comprendere al meglio quali i contenuti del CCNL 2013 – 2015, si veda, l’*“ipotesi accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all’industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL”* siglata da FILCTEM – CGIL, FEMCA – CISL, UILCEM –UIL, Federchimica e Farindustria il 22 settembre 2012.