



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Ciclo XXX

Settore scientifico disciplinare IUS/07 Diritto del lavoro

## **TITOLO**

### **La contrattazione collettiva aziendale: verso un nuovo modello di gestione del personale**

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Paolo Tomassetti

Tesi di Dottorato

Vinci Laura

Matricola n. 1036723

Anno Accademico 2017/18



## **La contrattazione collettiva aziendale: verso un nuovo modello di gestione del personale**

### **INDICE**

<b>Introduzione alla ricerca</b>	Pag. 5
Il contesto aziendale	5
L'attività di ricerca	6
<b>Nota metodologica</b>	7

### **PARTE I CAPITOLO I Posizione del problema**

<b>Framework teorico su <i>Industry 4.0</i></b>	
<b>Par. 1.</b> - La digitalizzazione della manifattura: definizioni, aspetti e scenari delineati dal fenomeno <i>Industry 4.0</i>	11
<b>Par. 2.</b> - L'organizzazione e la gestione delle risorse umane nell' <i>Industry 4.0</i>	14
<b>Par. 3.</b> - Le competenze nell' <i>Industry 4.0</i>	16
<b>Par. 4.</b> - Verso un nuovo concetto di categoria, mansione e inquadramento	19
<b>Par. 5.</b> - I sistemi di <i>Job Evaluation</i> : oneri e onori	21
<b>Framework teorico sulla contrattazione collettiva</b>	
<b>Par. 6.</b> - La <i>Job Evaluation</i> e il rapporto tra fonti contrattuali di diverso livello	23
<b>Par. 6.1.</b> - Luci e ombre del sistema di articolazione degli assetti contrattuali	25
<b>Par. 6.2.</b> - Il ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva nel contesto europeo	29
<b>Par. 7.</b> - Le funzioni e il contenuto del contratto collettivo aziendale	33
<b>Par. 7.1.</b> - I premi di risultato in assenza di un salario minimo legale	35
<b>Par. 7.2.</b> - Il contenuto dei sistemi retributivi incentivanti	42
<b>Par. 7.3.</b> - Un nuovo concetto di produttività: dal rendimento alle competenze professionali	45
<b>Par. 8.</b> - Quarta rivoluzione industriale: una lettura in chiave di relazioni industriali	48

### **PARTE II CAPITOLO II Evoluzione della contrattazione aziendale in Meccalte S.p.A.**

<b>Par. 1.</b> - Premesse ai rinnovi: contesto industriale e obiettivi negoziali	50
<b>Par. 2.</b> - Sistema di relazioni industriali	52
<b>Par. 2.1.</b> - Procedure di informazione e consultazione	53
<b>Par. 2.2.</b> - Prerogative sindacali	55
<b>Par. 2.3.</b> - Diritto d'assemblea, i permessi sindacali e il diritto di affissione	55
<b>Par. 2.4.</b> - Diritto di sciopero	57
<b>Par. 3.</b> - Inquadramento e professionalità	59
<b>Par. 4.</b> - Orario di lavoro	62
<b>Par. 4.1.</b> - Orario estivo	64
<b>Par. 4.2.</b> - Orario con sabato a scorrimento	65
<b>Par. 4.3.</b> - <i>Part-time</i>	67

Par. 4.4 - Lavoro straordinario e supplementare	68
Par. 4.5 - Riposi, pause giornaliere e servizio mensa	69
Par. 4.6 - Fermate collettive e ferie individuali	72
Par. 4.7 – Permessi	74
Par. 4.8 - Flessibilità dell'orario di lavoro	76
Par. 5 - Misure di <i>welfare</i>	78
Par. 5.1 - Visite mediche	79
Par. 5.2 - Conciliazione vita-lavoro	80
Par. 6 - Salute e Sicurezza	81
Par. 6.1 - Informazione e formazione per la sicurezza	84
Par. 6.2 - Ambiente di lavoro	85
Par. 6.3 - Assenze, malattia e infortunio sul lavoro	86
Par. 7 - La componente economica	88
Par. 7.1 - Acconti della retribuzione e anticipazione TFR	89
Par. 7.2 - Salario di ingresso	92
Par. 7.3 - Elementi economici in cifra fissa	92
Par. 7.4 - Retribuzione incentivante	96
Par. 8 - Clausole obbligatorie	101

### **CAPITOLO III**

#### **Dalle *Job Description* alla *Job Evaluation***

Par. 1 – Premessa	102
Par. 2 - Sistema di classificazione del personale negoziato	103
Par. 3 - Le <i>Job Description</i> in Meccalte Spa	105
Par. 3.1 - <i>Job Description</i> – impiegati	106
Par. 3.1.1 - Area commerciale	106
Par. 3.1.2 - Area tecnica	106
Par. 3.1.3 - Area produzione	108
Par. 3.1.4 - Area acquisti	112
Par. 3.1.5 - Area assistenza tecnica	113
Par. 3.1.6 - Area qualità	114
Par. 3.1.7 - Area ambiente, salute e sicurezza	115
Par. 3.1.8 - Area amministrazione	116
Par. 3.2 - <i>Job Description</i> – operai	117
Par. 3.2.1 - Area carpenteria	117
Par. 3.2.2 - Area montaggio meccanico	119
Par. 3.2.3 - Area magazzini	120
Par. 4 - Dalle <i>Job Description</i> alla <i>Job Evaluation</i>	120
Par. 4.1 – Il funzionamento della <i>Job evaluation</i> : la commissione tecnica	121
Par. 4.2 – Gli indicatori che misura la <i>performance</i> del lavoratore	122
Par. 4.3 – Il riconoscimento economico	125
<b>Conclusioni</b>	126
<b>Domande di ricerca</b>	128
<b>Bibliografia</b>	130

## **Introduzione alla ricerca**

### **Il contesto aziendale**

La ricerca è incentrata sull'analisi dell'organizzazione del lavoro presente nell'azienda Meccalte S.p.A., impresa multinazionale italiana insediata nel territorio di Vicenza, con stabilimenti produttivi in Cina, India, Inghilterra e filiali commerciali in Francia, Spagna, Germania, Far East, USA, Canada e Australia.

L'azienda conta circa 1.100 dipendenti ed opera nel settore dell'elettromeccanica producendo un'unica tipologia di prodotto - l'alternatore sincrono, al cui miglioramento viene dedicata una costante attività di ricerca e sviluppo.

La ricerca prende avvio dalla necessità dell'azienda di procedere ad un rinnovamento dei processi di organizzazione del lavoro, richiesto per fronteggiare il necessario aggiornamento delle competenze tecniche e trasversali dei lavoratori.

L'apporto di modifiche all'organizzazione esistente è stato originato dall'esigenza di gestire in modo efficiente la tecnologia in azienda, infatti, in seguito ad ingenti investimenti effettuati dal *management* con lo scopo di introdurre nuovi strumenti tecnologici in grado di ottimizzare la produzione, in termini di capacità produttiva e qualità del prodotto realizzato, si sono presentate delle inefficienze.

Gli investimenti tecnologici effettuati dall'azienda erano serventi al miglioramento dei processi produttivi e ad innalzare le *performance* aziendali e gli *standard* di *customer satisfaction*, in considerazione del miglioramento delle prestazioni dei *competitor*. L'emersione nel mercato di nuovi produttori dello stesso bene aveva imposto all'azienda di essere maggiormente competitiva, muovendosi rapidamente nella previsione e nell'aggiornamento dei prodotti e anticipando le tendenze e bisogni di un settore in evoluzione, a differenza del passato in cui poteva contare sull'assenza di concorrenti diretti. Inoltre, si presentava non differibile il miglioramento nella puntualità delle consegne al fine di registrare una riduzione dei reclami dei clienti.

Tuttavia, la tecnologia introdotta e i nuovi strumenti acquistati non avevano apportato i risultati sperati a causa dello *mismatch* tra prestazioni degli strumenti e formazione dei dipendenti, per la mancanza di competenze specifiche delle risorse umane presenti in azienda, chiamate in prima persona a gestire la tecnologia e quindi il cambiamento.

In tale contesto, riuscire a impiegare le risorse umane valorizzandone le specifiche competenze professionali e favorendo l'aggiornamento in relazione alla rapida e evoluzione dello scenario competitivo si presenta come un fattore strategico per l'azienda. La formazione delle risorse umane viene considerata come uno strumento idoneo a incrementare l'efficienza del processo industriale, migliorare il livello qualitativo delle lavorazioni e in tal modo, garantire l'affidabilità del prodotto.

Per riuscire a migliorare i processi produttivi e attuare programmi di formazione idonei a sviluppare le competenze dei lavoratori, l'azienda non poteva contare su una efficiente gestione delle risorse umane, posto che l'area HR lamentava l'assenza di personale qualificato e la totale mancanza della figura del Direttore delle Risorse Umane.

La selezione del personale veniva effettuata dai responsabili delle diverse aree aziendali per quanto riguarda il personale impiegatizio e dal Direttore di produzione per il personale operaio. Dalla mancanza di un'organizzazione dell'area HR dipendeva la difficoltà per l'azienda nell'intercettare i bisogni di nuova manodopera e di competenze idonee al rinnovamento. La mancanza di una mappatura precisa e puntuale delle professionalità presenti in azienda rendeva difficile programmare i nuovi inserimenti ed effettuare una formazione del personale mirata.

Le forme contrattuali utilizzate per l'assunzione di nuovo personale erano statiche, i nuovi inserimenti venivano effettuati tramite contratti di somministrazione di lunga durata, oltre 30 mesi, anche per il ricorso a manodopera non specializzata e per esigenze non temporanee, con conseguente innalzamento del costo del lavoro oltre i livelli di competitività per l'azienda. Forme contrattuali come l'apprendistato o percorsi formativi come i tirocini o l'alternanza scuola-lavoro erano sconosciuti.

In seguito all'inserimento della figura del Direttore delle risorse umane, la Direzione ha cercato di organizzare l'area HR e implementare un sistema di razionalizzazione delle selezioni, delle relazioni sindacali e delle forme contrattuali utilizzate. Contemporaneamente, sono iniziati percorsi formativi idonei a far fronte all'obsolescenza delle competenze, con lo scopo di sviluppare la flessibilità dei dipendenti ad utilizzare tutti i fattori produttivi e migliorare la capacità di adeguamento delle professionalità alle mutevoli esigenze tecnologiche ed organizzativo-gestionali.

### **L'attività di ricerca**

In tale scenario di riferimento, la ricerca si pone l'obiettivo di dimostrare come la contrattazione aziendale e pratiche innovative di gestione delle risorse umane possano essere funzionali allo sviluppo di una migliore produttività e qualità del lavoro. In particolare, la ricerca si propone di esaminare in che modo in una realtà manifatturiera, investita da importanti processi di innovazione nei mercati di riferimento, il contratto aziendale e la leva formativa, individuata attraverso la mappatura delle professionalità dei collaboratori, possano essere adottati dal *management* e dalle organizzazioni sindacali come metodologie privilegiate per anticipare e gestire le ricadute pratiche del cambiamento dei processi produttivi, nella prospettiva di creare soluzioni funzionali a renderli una opportunità per azienda e lavoratori. La ricerca cerca di dimostrare come l'implementazione di un sistema di analisi e valutazione del lavoro possa costituire il fondamento per lo sviluppo delle risorse umane presenti in azienda, così da rendere maggiormente competitivo lo specifico contesto produttivo.

La ricerca prende avvio dal percorso di *internship* effettuato in azienda con lo scopo di costruire un modello di gestione delle risorse umane che possa essere idoneo a supportare l'azienda nel processo di rinnovamento delineato.

Per il raggiungimento di questo obiettivo è stata effettuata la mappatura delle professionalità presenti in azienda, profili impiegatizi e operai, tramite la redazione di

*Job Description.* La panoramica completa delle professionalità esistenti rende possibile studiare e costruire, almeno in via sperimentale, un sistema di *Job Evaluation*, ovvero un sistema di valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda basato sulla professionalità espressa dai lavoratori.

L'operazione di creazione di un sistema di valorizzazione delle competenze per essere efficiente deve inserirsi in modo idoneo nel contesto organizzativo in cui è destinato ad operare. Partendo dall'assunto secondo il quale, per realizzare un miglioramento nei processi produttivi e nelle *performance* aziendali è necessario il coinvolgimento attivo dei lavoratori, non si poteva pertanto prescindere dal contributo della componente sindacale e dall'analisi dell'assetto delle dinamiche delle relazioni industriali in azienda. Per tale motivo è stata avviata di una fase di studio e analisi della contrattazione collettiva aziendale, in particolare sono state analizzati tutti i contratti collettivi aziendali stipulati dal 1970 sino ad oggi e le fonti normative aziendali unilaterali.

L'attività di ricerca è mossa dalla consapevolezza che i risultati teorici ed empirici misurati a livello della singola impresa possano contribuire alla modernizzazione delle relazioni industriali e dei sistemi incentivanti presenti in altre realtà aziendali.

Il lavoro di ricerca vuole essere un contributo nel percorso verso il miglioramento della produttività del lavoro, preso atto della difficile situazione economico-finanziaria del nostro Paese e della scarsa capacità di crescita competitiva dell'apparato industriale.

### **Nota metodologica**

Per realizzare il lavoro di ricerca ho utilizzato la metodologia del c.d. *case study*, ovvero lo studio di un singolo caso aziendale dal quale trarre indicazioni per la risoluzione di problemi condivisi da altre realtà assimilabili.

L'analisi è stata condotta presso la Meccalte S.p.A., impresa multinazionale che si trova ad affrontare il rinnovamento dei processi di organizzazione del lavoro. Tale cambiamento si è imposto nell'agenda della Direzione aziendale per far fronte al necessario aggiornamento delle competenze tecniche e trasversali dei lavoratori determinato dall'evoluzione tecnologica.

Durante la fase iniziale è stata approfondita la conoscenza della realtà aziendale e in particolare la storia sindacale dell'azienda. È stato condotto uno studio approfondito della normativa vigente per comprendere le dinamiche che caratterizzano le relazioni sindacali. La specifica realtà produttiva e la struttura organizzativa sono state oggetto di approfondimento per comprendere l'organizzazione del lavoro esistente e da qui progettare nuovi sistemi di gestione del personale.

Le tecniche utilizzate per reperire i dati necessari spaziano dalla raccolta e lo studio documentale, ai colloqui con il personale e infine all'osservazione partecipante.

La struttura del presente elaborato si compone di due parti, la prima parte possiede un taglio teorico e da atto delle teorie espresse dalla dottrina sui temi di interesse, nella

seconda parte si cerca di calare le teorie apprese dall'approfondimento della letteratura in specifici casi pratici che coinvolgono il contesto aziendale oggetto di analisi.

Il primo capitolo è volto alla costruzione di impianto teorico dei temi oggetto di trattazione, ovvero del *mismatch* tra innovazioni tecnologie e competenze dei lavoratori e della capacità della contrattazione aziendale di incidere nei processi organizzativi e produttivi.

Le fonti bibliografiche consultate si focalizzano su temi specifici della contrattazione decentrata, sede privilegiata per le parti sociali per incidere attivamente sui livelli produttivi e competitivi delle specifiche realtà produttive. Successivamente, si è proceduto ad integrare la *literature review* raccolta con casi aziendali che costituiscono *best practice* nella gestione del personale e delle relazioni sindacali, per tale motivo, nell'elaborato è presente un particolare *focus* sulle caratteristiche dei sistemi retributivi individuali e collettivi e sui sistemi di classificazione e inquadramento del personale delle maggiori aziende presenti sul territorio nazionale.

Oltre allo studio della letteratura nazionale sul tema, il lavoro di ricerca da atto anche del posizionamento della letteratura internazionale di matrice nord-europea e nord-americana in merito alle tendenze attuali e ai cambiamenti che il sistema di relazioni industriali sta affrontando in questi ultimi anni.

Tale approfondimento è frutto di un periodo di ricerca effettuato presso l'Università di Montreal in Canada – facoltà di Studi avanzati in relazioni lavorative e occupazionali, studi in negoziazioni di lavoro.

Dal contenuto delle lezioni e dalla lettura dei *paper* e manuali specialistici di matrice internazionale, ho potuto constatare la crescente importanza della contrattazione collettiva non solo nei Paesi ad alta industrializzazione, ma anche nei paesi in via di sviluppo. In tali contesti la contrattazione, infatti, è strumento utilizzato per affrontare la disuguaglianza economica e l'insicurezza del mercato del lavoro globale. È stato approfondito inoltre, il concetto di contrattazione collettiva e le teorie riguardanti le sue funzioni al fine di comprendere i risultati e i benefici che ne ricavano i lavoratori e la società nel suo complesso.

Il corso teorico è stato affiancato da seminari di taglio pratico in cui venivano analizzati i processi di negoziazione, le strategie e le modalità di risoluzione delle controversie. Gli esempi pratici venivano ricondotti in un *framework* teorico in cui venivano esemplificate le tendenze internazionali e la pratica della contrattazione collettiva.

Ritornando alla struttura del presente elaborato, la seconda parte è suddivisa in due capitoli ed affronta casi pratici.

Il secondo capitolo è dedicato all'analisi dell'evoluzione storica della contrattazione collettiva di secondo livello dell'azienda Meccalte. Per delineare un nuovo sistema di gestione del personale che sia coerente con lo specifico contesto produttivo e il modello di relazioni industriali esistenti in azienda, ho effettuato uno studio approfondito e sistematico dello sviluppo delle relazioni industriali in Meccalte, mediante l'analisi della contrattazione collettiva aziendale.



Il capitolo analizza la storia della contrattazione collettiva aziendale sviluppatasi in Meccalte dal 1970 fino all'ultimo rinnovo del contratto collettivo aziendale del 29 settembre 2015. L'analisi prende in considerazione, oltre alla contrattazione collettiva di rilevanza aziendale, anche le regole unilaterali in vigore o disapplicate e disdettate unilateralmente nel corso degli anni.

La raccolta e l'analisi della documentazione sindacale riguardante la contrattazione integrativa che ha caratterizzato la negoziazione in Meccalte ha rappresentato l'occasione per una successiva rielaborazione e strutturazione del materiale in un documento onnicomprensivo, che ricalca lo schema del CCNL applicato – Metalmeccanica e Industria. Per selezionare le informazioni presenti nei rinnovi contrattuali aziendali e nelle regole unilaterali e inserirle in un insieme più contenuto e facilmente interpretabile, ho utilizzato la tecnica del *content analysis* e il *text mining*. Per comprendere le dinamiche delle relazioni tra le parti, ho adottato il metodo dell'osservazione partecipante, consistente nella raccolta di informazioni tramite il contatto diretto con il fenomeno osservato.

Il terzo capitolo presenta la mappatura delle mansioni e delle professionalità presenti nella realtà produttiva, a livello impiegatizio e operaio, necessaria alla costruzione di un sistema di *Job Evaluation* e di un coerente modello incentivante. La descrizione dettagliata del contenuto delle varie posizioni aziendali analizzate in termini di finalità, responsabilità e relazioni è servente all'impostazione di programmi di formazione e sviluppo delle competenze in azienda.

Nel capitolo viene spiegato come solide conoscenze tecnico-professionali e capacità di organizzazione del lavoro siano necessarie per affrontare il cambiamento richiesto dal nuovo sistema produttivo.

La descrizione del contenuto delle varie posizioni organizzative costituisce il supporto per valutare il peso di ciascun ruolo aziendale, indipendentemente dal livello contrattuale, al fine di impostare una politica di gestione delle risorse umane coerente con la posizione specifica e gli obiettivi prefissati a livello di gruppo.

La mappatura delle professionalità è realizzata tramite interviste singole o per gruppi. Le informazioni così reperite, consistenti nell'elencazione delle attività principali della mansione tipo, permetteranno di effettuare una valutazione delle *performance* individuali e consentiranno lo sviluppo delle risorse umane presenti in azienda, tramite una pianificazione degli obiettivi delle specifiche professionalità. Inoltre, la descrizione potrà essere utile per gestire la prestazione, la valutazione, il *feedback* e le azioni di *coaching* e di sviluppo, la definizione delle responsabilità di ciascun collaboratore.

Gli assunti teorici e gli specifici *case study* forniscono elementi concreti a sostegno di quanto viene affermato nelle conclusioni dell'elaborato, in cui si cerca di rispondere alla domanda di ricerca. Tracciando le conclusioni si cerca di dimostrare infatti, come sia possibile far fronte al mutamento dei processi produttivi e recuperare la competitività dell'apparato industriale tramite il ricorso e il rafforzamento del secondo livello contrattuale, che è strumento di gestione delle risorse umane e di *governance* dei cambiamenti organizzativi imposti dall'evoluzione tecnologica. Si

cerca di dimostrare il ruolo strategico della contrattazione aziendale quale leva di flessibilità organizzativa e di superamento dei sistemi di classificazione del personale caratterizzati da declaratorie delineate dalla contrattazione di settore rigide, generali e astratte e dunque lontane dai ruoli professionali esistenti nelle moderne organizzazioni di lavoro.

Per l'efficacia di un sistema così delineato si evidenzia il valore strategico di un modello di relazioni industriali ispirato a logiche relazionali di tipo partecipativo e collaborativo tra *management* e sindacato in azienda, per il rilancio della competitività aziendale. Le parti sono dunque chiamate ad individuare, in sinergia e non in conflitto, un nuovo paradigma di inquadramento dei dipendenti che raggruppi le declaratorie contrattuali in fasce professionali definite attraverso la declinazione di elementi distintivi delle specifiche professionalità presenti in azienda.

PARTE I  
CAPITOLO I  
**POSIZIONE DEL PROBLEMA**

*Sommario: Framework teorico su Industry 4.0.* - 1. La digitalizzazione della manifattura: definizioni, aspetti e scenari delineati dal fenomeno *Industry 4.0*. - 2. L'organizzazione e la gestione delle risorse umane nell'*Industry 4.0*. - 3. Le competenze nell'*Industry 4.0*. - 4. Verso un nuovo concetto di categoria, mansione e inquadramento. - 5. I sistemi di *Job Evaluation*: oneri e onori. - *Framework* teorico sulla contrattazione collettiva. - 6. La *Job Evaluation* e il rapporto tra fonti contrattuali di diverso livello. - 6.1. Luci e ombre del sistema di articolazione degli assetti contrattuali. - 6.2. Il ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva nel contesto europeo. - 7. Le funzioni e il contenuto del contratto collettivo aziendale. - 7.1. I premi di risultato in assenza di un salario minimo legale. - 7.2. Il contenuto dei sistemi retributivi incentivanti. - 7.3. Un nuovo concetto di produttività: dal rendimento alle competenze professionali. - 8. Quarta rivoluzione industriale: una lettura in chiave di relazioni industriali

***Framework* teorico su *Industry 4.0***

**1. La digitalizzazione della manifattura: definizioni, aspetti e scenari delineati dal fenomeno *Industry 4.0***

La digitalizzazione della manifattura consiste in un processo che, in via descrittiva, comporta la trasformazione completa di tutta la sfera della produzione attraverso la fusione della tecnologia digitale e di *Internet* con l'industria convenzionale, fenomeno che secondo alcuni, potrà determinare una rivoluzione industriale paragonabile a quelle che si sono succedute negli ultimi tre secoli.

La letteratura scientifica che sta studiando il tema è concorde nel ritenere che gli scenari aperti dalla nuova «modalità organizzativa della produzione che fa leva sulla fusione del mondo reale degli impianti e mondo virtuale dell'informazione, tra mondo fisico e mondo digitale» <sup>(1)</sup>, sono così dirompenti da essere descritti in termini di cambio di paradigma <sup>(2)</sup>. Gli sviluppi tecnologici, infatti, travalicano la sfera industriale e coinvolgono anche la fattispecie sociale, tanto che è stato osservato come «la fusione tra parte fisica e parte digitale della manifattura, suggerisca una nuova relazione tra uomo e macchina, un forte impulso che rompe gli schemi della tradizionale automazione» <sup>(3)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, in *L'Industria*, 3, 2016.

<sup>(2)</sup> M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour and Law Issues*, 2, 2, 2016.

<sup>(3)</sup> M. LO RE, E. VEGLIANTI, U. MONARCA, *La metafora della bussola come strumento teorico di orientamento per l'analisi del paradigma economico Industry 4.0*, in *L'Industria*, 3, 2016.

Da un punto di vista definitorio, il concetto di *Industry 4.0*, indica un nuovo paradigma della produzione industriale, del quale non si dispone però di una definizione generalmente accettata. In generale, è possibile fare riferimento al fenomeno della manifattura digitale sia della quarta rivoluzione industriale <sup>(4)</sup>.

In una prospettiva storica, il termine *Industry 4.0* appare per la prima volta in Germania nel 2011, per la presentazione dei primi risultati di un gruppo di lavoro sorto per la volontà di grandi associazioni di imprese (BITKOM, VDMA e ZVEI) di riunire oltre 6 mila imprese. Nel 2013 viene da loro utilizzata l'espressione per indicare la risultante dell'introduzione dell'*Internet delle cose* e dei servizi nell'ambiente manifatturiero.

Il nuovo paradigma produttivo non viene individuato come frutto di una tecnologia specifica ma di una serie di tecnologie abilitanti, che vengono ad aggregarsi tramite il ricorso ad *internet*, in modo sistematico, in nuovi paradigmi produttivi, come applicazione ad un gruppo di trasformazioni rapide nella progettazione, costruzione, esercizio e manutenzione dei sistemi di produzione e dei prodotti. Emerge come il nucleo centrale del fenomeno possa essere rintracciato nell'introduzione di alcune nuove tecnologie nei processi e nei prodotti.

La digitalizzazione e la connessione di tutte le unità produttive nell'economia viene realizzato mediante la fusione tra virtuale e mondo fisico e tra processi tecnici e di *business*. In concreto, la digitalizzazione dei processi produttivi si basa sull'utilizzo di complessi sistemi tecnologici che nella manifattura rende possibile organizzare virtualmente la produzione, tramite sensori che consentono il monitoraggio costante della produzione, anche a distanza <sup>(5)</sup>.

Il cambiamento che comporta l'introduzione delle tecnologie abilitanti nella produzione industriale impatta su molteplici aspetti dell'organizzazione della produzione. In primo luogo, l'introduzione di diverse innovazioni tecnologiche all'insegna dell'intelligenza artificiale e dell'*internet delle cose* permette una gestione e un controllo dello spazio, degli oggetti fisici e delle persone, che potrebbe consentire il superamento dell'idea della vecchia catena di montaggio e con essa i relativi modelli organizzativi e gestionali del lavoro.

La connessione di oggetti che riescono a comunicare tra loro per mezzo della rete *Internet* crea un ambiente *cyber-fisico*. Il ricorso alla c.d. *Information Technology*, rende possibile realizzare una interazione tra strumenti fisici e informatici grazie all'esistenza di sistemi di controllo integrati agli oggetti fisici tramite l'elettronica <sup>(6)</sup>. Computer, reti di monitoraggio e controllo dei processi fisici sono il prodotto dello sviluppo e dell'utilizzo integrato di due campi dell'innovazione, tra sistemi che contengono *software* e reti globali di dati, come *Internet* e sistemi applicativi distribuiti e interattivi.

---

<sup>(4)</sup> C. SCHWAB, *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2017.

<sup>(5)</sup> F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, in Working Paper Adapt, 1, 2016.

<sup>(6)</sup> L. ATZORI, A. IERA. G. MORABITO, *Internet of Things: a survey*, Computer Networks, 2010.

Tali sistemi si realizzano attraverso macchinari, infrastrutture e strumenti connessi in modo da poter interagire tra di loro, non unicamente tramite azioni fisico-meccaniche, ma grazie a sensori attraverso la rete. Questo processo consente ad una catena produttiva di avere ogni suo componente, non connesso unicamente attraverso componenti fisiche come braccia meccaniche o nastri, ma attraverso una sincronizzazione virtuale delle singole parti del processo industriale.

Una tale ottimizzazione della produzione permette una continua analisi di dati c.d. *big data*, elaborati dai singoli componenti digitalizzati. Ulteriore aspetto che emerge dall'uso delle tecnologie abilitanti consiste nell'enorme disponibilità di dati a disposizione di coloro che governano e gestiscono i sistemi produttivi.

Il ricorso all'*Internet delle cose*, ovvero i dati prodotti dalle macchine che a loro volta sono in grado di elaborarli e scambiarli con altre macchine senza l'intervento dell'uomo, incrementa la raccolta di informazioni. Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale o del c.d. *machine learning*, potrebbe consentire ai mezzi di produzione di elaborare le informazioni e apprendere autonomamente dagli errori e dai processi in modo da anticipare errori di progettazione e produzione.

Occorre chiedersi come cambiano le logiche produttive della fabbrica tradizionale in seguito all'introduzione di tale innovazione tecnologica. È stato osservato che la digitalizzazione dei prodotti attraverso l'*Internet delle cose*, permette alle industrie manifatturiere di ampliare il loro volume d'affari attraverso la vendita di servizi oltre che di beni. A tal proposito, è stato affermato che «la vendita del prodotto e l'assistenza saranno collegati in maniera molto più stretta grazie al ricorso alla manutenzione predittiva e al monitoraggio delle *performance*»<sup>(7)</sup>.

La diffusione delle tecnologie dell'informazione sta ridisegnando non solo l'organizzazione dei mezzi di produzione ma anche i confini entro cui la fabbrica opera e si sviluppa. Attualmente, il sistema industriale in Italia è caratterizzato da un modello di specializzazione incentrato sui settori<sup>(8)</sup>, in cui il ruolo protagonista è svolto dalle piccole e medie imprese, insediate nei distretti industriali e in realtà locali. I poli industriali locali dapprima fortemente ancorate ai territori di insediamento, si stanno trasformando in distretti aperti, spazio di «relazioni senza confini con l'ambiente sociale, per le connessioni tra interno ed esterno, tra conoscenza collettiva e valorizzazione»<sup>(9)</sup>.

---

<sup>(7)</sup> A. BOTTICINI, A. PASETTO, Z. ROTONDI, *Sviluppo e prospettive dell'industria 4.0 in Italia e ruolo strategico del credito*, in *Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*, 4, 2016.

<sup>(8)</sup> A. BOTTICINI, A. PASETTO, Z. ROTONDI, *Sviluppo e prospettive dell'industria 4.0 in Italia e ruolo strategico del credito*, op.cit.

<sup>(9)</sup> Tra tanti, R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2005, n. 3, 107-122; R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, 1999, n. 2, 115-152; A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, *Rivista Giuridica del Lavoro*, 02, 299-333, 2009; D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3, 26, 2016, 791-816.

La fabbrica tradizionale sta diventando sempre più *intelligente*, per la dinamica trasformazione da luogo chiuso ad ambiente interconnesso con il territorio, in una *supply-chain* globale. Da un punto di vista definitorio, con *supply-chain* si fa riferimento ad una definizione molto ampia che include il complesso di persone, informazioni, mezzi e attività necessarie per trasformare materie prime e semilavorati in prodotti finiti da distribuire ai clienti finali. Riguarda un'attività fondamentale per un'azienda che comprende tutte le attività logistiche che permettono lo spostamento delle merci dai fornitori ai produttori e le figure che si inseriscono nel processo produttivo, include oltre alla movimentazione delle merci anche la serie di attività quali la gestione delle scorte, la fatturazione degli ordini, gli approvvigionamenti.

La progressiva digitalizzazione della manifattura consente la variazione del flusso delle fasi di lavorazione eseguite dentro e fuori la fabbrica. Le relazioni di committenza e fornitura che possono svilupparsi per mezzo delle potenzialità offerte dalle tecnologie della comunicazione favoriscono la condivisione di informazioni e conoscenze tra imprese, sistema di ricerca e società <sup>(10)</sup>. Con riferimento alla *supply-chain* è stato affermato che «il continuo scambio e l'interazione tra i diversi attori coinvolti innesca un processo di integrazione verticale della filiera produttiva, trasferimento di *know-how* che genera una catena globale del valore» <sup>(11)</sup>.

Le nuove tecnologie possono dar luogo a modelli organizzativi molto diversi rispetto a quelli esistenti e portare all'emersione di posizioni lavorative totalmente differenti rispetto a quelle conosciute.

## **2. L'organizzazione e la gestione delle risorse umane nell'*Industry 4.0***

Il tramonto della produzione di massa e l'emersione dell'innovazione tecnologica comportano una radicale trasformazione nell'organizzazione del lavoro, che da struttura rigida e verticistica diventa flessibile ed incentrata sulle competenze e sulla professionalità dei lavoratori <sup>(12)</sup>.

L'innovazione digitale nel mondo della manifattura, realizzata tramite l'introduzione delle nuove tecnologie di processo, di produzione snella e della specializzazione flessibile, diventa un'organizzazione per processi dinamici e interconnessi che sostituiscono l'organizzazione aziendale composta da divisioni separate le une dalle altre. Tale cambiamento del processo organizzativo comporta uno stravolgimento della mappa dei ruoli, delle competenze e delle relazioni che si sviluppano dentro la fabbrica e in definitiva, uno spostamento dei luoghi di decisione.

Le forme organizzative che derivano dall'innovazione tecnologica richiedono perciò una riduzione dei livelli gerarchici e un accorciamento dei percorsi di carriera

---

<sup>(10)</sup> F. MOSCONI, *I distretti industriali alla prova della nuova sfida tecnologica: un'introduzione*, in *L'Industria*, 3, 2016.

<sup>(11)</sup> E. PANTAROLLO, *Industria 4.0: un nuovo approccio alla politica industriale*, in *L'Industria*, 3, 2016.

<sup>(12)</sup> M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2009.

derivanti dal necessario decentramento delle responsabilità verso i livelli più bassi (13). In tale contesto, viene enfatizzato l'apporto individuale del singolo lavoratore, che diventa agente promotore del cambiamento indipendentemente dal posizionamento nella scala gerarchica, in un'ottica di superamento del tradizionale vincolo giuridico della subordinazione (14).

Il coinvolgimento del lavoratore e la partecipazione alle scelte imprenditoriali comporta un «mutamento genetico» del contratto di lavoro subordinato (15). In questo senso è stato osservato come, all'interno di modelli a integrazione orizzontale e di c.d. *collaborative community*, «mutano i meccanismi di manifestazione e regolazione del rapporto tra capitale e lavoro, in virtù di quegli elementi di responsabilità ed autonomia da concepirsi non come diritto concesso al lavoratore ma come necessità per il funzionamento e la gestione di processi produttivi caratterizzati da complessità e imprevedibilità» (16).

Il lavoratore è chiamato, infatti, ad operare in un contesto in cui il sistema tecnologico non è predicibile ed è contraddistinto da una grande variabilità dei prodotti e dei servizi richiesti, da una differenziazione tra compiti, strumenti, macchine e impianti utilizzati, oltre ad un coordinamento e un controllo diversificato.

L'esigenza di poter contare su risorse umane che hanno la capacità di risolvere problemi complessi e apprendere in situazioni di incertezza, però, presuppone che il lavoratore sia polivalente, cooperante e comunicativo, in grado di governare l'intero processo anche se con minori conoscenze specifiche. È possibile che il lavoratore polivalente possieda una minore padronanza dei macchinari di cui si compone la fabbrica o un'abilità manuale inferiore rispetto al lavoratore focalizzato su un'unica fase del processo. Tuttavia, in virtù della conoscenza dell'intero ciclo produttivo potrà essere capace di risolvere problemi complessi, lavorando in *team* con ingegneri, programmatori, disegnatori, *project manager*. A tal proposito, A. Magone (17), tramite un'analisi condotta nel 2015 in realtà aziendali dove si attua l'innovazione tecnologica, tra cui Avio Aero di Comeri e Tesla Motors, ha evidenziato come «il cambiamento di prospettiva nella gestione delle complessità affievolisce la divisione

---

(13) Tra tanti, R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2005, n. 3, 107-122; R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e relazioni industriali*, 1999, n. 2, 115-152; A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, RGL, 02, 299-333, 2009; D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, DRI, 3, 26, 2016, 791-816.

(14) A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, op.cit.

(15) G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, *Lavoro e Diritto*, 4, 599-614, 2011.

(16) M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, op.cit.

(17) A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, op.cit.

tra *white collar* e *blu collar* (...). Al lavoratore viene chiesto un ruolo partecipativo e proattivo, a qualsiasi livello e ad ogni fase del ciclo»<sup>(18)</sup>.

L'impatto degli sviluppi tecnologici sui metodi di produzione e di organizzazione comporta anche un mutamento del rapporto tra capitale e lavoro che coinvolge, non solo la sfera del singolo lavoratore, al quale vengono richieste competenze sempre più elevate per riuscire a gestire i nuovi strumenti tecnologici, ma anche la dimensione collettiva del lavoro.

La letteratura scientifica sul tema ha rilevato che, i cambiamenti del lavoro introdotti dalle tecnologie informatiche e la crescente incertezza e competitività, richiedono la capacità delle imprese di mettere a fattor comune il risultato delle competenze create e poi sviluppate all'interno dell'organizzazione aziendale. È stato osservato come «all'aumento della complessità e dell'incertezza, l'organizzazione deve rispondere innanzitutto ridefinendo le competenze strategiche dell'organizzazione stessa e successivamente traducendo le stesse, attraverso lo strumento materiale, in competenze individuali richieste»<sup>(19)</sup>.

Da ciò discende, il mettere a sistema i modelli di selezione, di formazione, di valutazione, di retribuzione dei lavoratori in coerenza con le competenze richieste.

La diffusione di conoscenza parte dal livello individuale e «prosegue coinvolgendo gruppi, reparti, uffici, settori, stabilimenti, e infine l'impresa tutta (...) uno stile in cui i *manager* e i quadri svolgono il ruolo non di capo ma di *coaching*, di formatore, facilitatore nei confronti dei gruppi di lavoro e di capacità individuali da far emergere nel corso delle attività»<sup>(20)</sup>.

Tuttavia, l'utilizzo dei nuovi modelli organizzativi non è alla portata di tutti, infatti, le aziende tradizionali basate su una forte gerarchia e un'elevata specializzazione dei compiti non possono adattarsi al nuovo modo di fare impresa senza prima modificare l'organizzazione della produzione e del lavoro<sup>(21)</sup>.

### **3. Le competenze nell'Industry 4.0**

Le innovazioni generate dall'introduzione nella manifattura dell'intelligenza artificiale e dell'*Internet delle cose*, portano a necessari cambiamenti negli assetti delle competenze professionali indispensabili per i lavoratori della nuova industria.

---

<sup>(18)</sup> A. BOTTICINI, A. PASETTO, Z. ROTONDI, *Sviluppo e prospettive dell'industria 4.0 in Italia e ruolo strategico del credito*, op.cit.

<sup>(19)</sup> R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, op.cit.

<sup>(20)</sup> R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2005, n. 3, 107-122.

<sup>(21)</sup> L. PERO, *Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato*, in *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, (M. Bentivogli, D. Di Vico, L. Pero, G. Viscardi, G. Barba Navaretti, F. Mosconi) Adapt University Press - Fim-Cisl, 2015.



Con l'avvento della quarta rivoluzione industriale si è posta l'esigenza di valorizzare il capitale umano che costituisce, oggi più di prima, un fattore di competitività per le aziende, posto che l'ingresso delle nuove tecnologie nei processi produttivi ha rafforzato il legame tra produttività, sviluppo delle competenze e qualità del lavoro.

Nonostante ciò, il dibattito in merito alla quarta rivoluzione industriale si è incentrato sull'effetto che lo sviluppo delle nuove tecnologie avrà sul tasso di occupazione senza affrontare questioni centrali connesse al cambiamento del sistema economico e produttivo. Si fa riferimento ad esempio alle argomentazioni sottese al superamento del tradizionale concetto di lavoro subordinato, al necessario aggiornamento delle competenze professionali dei lavoratori e al mutamento del concetto stesso di produttività del lavoro.

Ancora è incerto se la crescente digitalizzazione della produzione determinerà una riduzione dell'occupazione nell'industria. Invero, è già stato rilevato che la diffusione dell'intelligenza artificiale incorporata negli oggetti e il connesso mutamento del modo di produrre comporterà un'accentuazione della polarizzazione delle professioni e delle disuguaglianze retributive, destinate ad aumentare con l'allargarsi del divario tra le fasce di popolazione *low skill-low pay* e *high skill-high pay* <sup>(22)</sup>. L'abbassamento dei costi e l'innalzamento delle *performance* delle tecnologie, infatti, porteranno alla sostituzione di una parte non marginale di occupazioni <sup>(23)</sup>, restando indispensabili quelle professionalità legate a funzioni intellettuali relative a processi diagnostici e di *problem solving* <sup>(24)</sup>. Per altri invece, ci troviamo in una fase di transizione verso nuovi assetti tecnologici, sociali e di mercato, che dovrebbero ricreare nuovi posti di lavoro più ricchi, complessi e gratificanti <sup>(25)</sup>.

Oltre alla possibile riduzione dei posti di lavoro che dovrebbe coinvolgere *in primis* gli addetti a mansioni manuali semplici, è stato messo in evidenza come la diffusione di nuove tecnologie possa creare profonde disparità geografiche <sup>(26)</sup>, che impattano sulla ricchezza e sull'andamento del mercato del lavoro. Una rinnovata distribuzione di impieghi, popolazione e ricchezza, infatti, genera l'ascesa di aree territoriali in grado di investire e attrarre talento, in cui si registra un andamento positivo del mercato del lavoro, un aumento della domanda e una maggiore occupazione e per converso, aree in declino, in cui si determina la chiusura delle fabbriche, la disoccupazione e salari sempre più bassi.

La radicalità e la pervasività dell'innovazione nei sistemi produttivi e quindi, le differenze dei nuovi lavori rispetto al modello fordista, sembrano essere state sottovalutate <sup>(27)</sup>.

---

<sup>(22)</sup> A. BOTTICINI, A. PASETTO, Z. ROTONDI, *Sviluppo e prospettive dell'industria 4.0 in Italia e ruolo strategico del credito*, op.cit.

<sup>(23)</sup> A. BABAN, *Testimonianza. Industria 4.0, il punto di vista dell'imprenditoria*, in *L'Industria*, 3, 2016.

<sup>(24)</sup> A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, op.cit.

<sup>(25)</sup> E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013.

<sup>(26)</sup> E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, op.cit.

<sup>(27)</sup> T. TREU, *Per un nuovo programma di politiche del lavoro*, in (a cura di) L. MARIUCCI, *Dopo la flessibilità cosa? Le nuove politiche del lavoro*, Bologna, Il mulino, 2006, pp. 377.

Il cambiamento del concetto di lavoro, l'arricchimento delle mansioni e delle connesse competenze necessarie per lo svolgimento dei ruoli sposta il baricentro degli interessi aziendali dal contenimento del costo del lavoro agli investimenti per migliorare le capacità delle risorse umane presenti in azienda.

Uno degli aspetti utilizzati a livello aziendale per migliorare l'accrescimento e la valorizzazione della polivalenza dei lavoratori consiste nella *Job Rotation*, ovvero nel coinvolgimento diretto del lavoratore in un meccanismo di rotazione su più mansioni. Questa tecnica contribuisce ad incrementare la professionalità del dipendente mediante un'alternanza di più compiti a diverso contenuto professionale con carattere ciclico, tale da poter porre una evidente differenziazione tra rotazione e mansione a cui è stabilmente adibito il lavoratore. La rotazione delle mansioni, anche qualora queste possano identificarsi con mansioni inferiori rispetto all'inquadramento a cui appartiene il lavoratore, non contrasta la disciplina dello *ius variandi*, ove questa sia funzionale ad una effettiva crescita professionale dello stesso.

Il nuovo *set* di competenze e abilità richieste ai lavoratori comporta dei cambiamenti nel mercato del lavoro interno ed esterno all'azienda. I criteri di selezione, gestione e sviluppo delle competenze si stanno differenziando rispetto al passato per la previsione di percorsi di carriera che si accorciano e remunerazioni più elevate per essere in grado di attrarre risorse umane che siano in grado di gestire il cambiamento tecnologico. Da un punto di vista del mercato del lavoro interno all'azienda, le risorse umane già presenti devono essere in grado di gestire la tecnologia specialmente nel caso in cui l'ampliamento delle abilità richieste al lavoratore determini difficoltà nel reperire all'esterno quel capitale umano.

La necessità di adeguare in tempo reale le *skills* professionali dei lavoratori al rapido tasso di innovazione, richiede innovazioni profonde anche sul piano della formazione. Non viene richiesto solo un aumento del contenuto dell'offerta formativa ma il raccordo tra formazione e impresa, tale da migliorare la funzionalità dei rapporti di lavoro, l'organizzazione del lavoro e gli strumenti per sostenere l'elevata variazione dei ruoli. Sorge, dunque, la necessità di strutturare modelli partecipativi volti ad arricchire le competenze dei lavoratori.

È stato osservato come la manifattura digitale non introduce un tema nuovo ma gli conferisce un'importanza decisiva <sup>(28)</sup>. Le competenze non riguardano ormai solo la scelta tra tradizione e innovazione ma costituiscono un requisito fondamentale per il funzionamento del processo produttivo.

La digitalizzazione della manifattura per essere governata e non subita impone, non solo l'attuazione di necessari piani di investimento in risorse tecnologiche, ma anche complessi progetti di riorganizzazione e formazione di competenze evolute <sup>(29)</sup>, posto che «intelligenza collettiva, adattabilità organizzativa e flessibilità operativa» non sono competenze solitamente proprie delle organizzazioni tradizionali <sup>(30)</sup>. Scegliere

---

<sup>(28)</sup> F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, op.cit.

<sup>(29)</sup> I. CIPOLLETTA, *Risorse e strategie per sostenere la trasformazione dell'industria*, in *L'Industria*, 3, 2016.

<sup>(30)</sup> A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, op.cit.

di fronteggiare la globalizzazione, la domanda e la variabilità del mercato per via tecnologica, senza innovare l'organizzazione e la gestione del processo produttivo e lavorativo si rivelerebbe insufficiente.

Gli investimenti in capitale umano non possono essere considerati una scelta a supporto degli investimenti in tecnologia, ma una determinante necessaria alla sopravvivenza nel mercato della specifica realtà produttiva.

In definitiva, l'impiego di tecnologie sofisticate e il cambiamento dei processi industriali, che rispecchiano una produzione per fasi e cicli, rendono necessario il costante aggiornamento delle competenze acquisite dalle risorse umane presenti in azienda o lo sviluppo di nuove abilità <sup>(31)</sup>. Le nuove tecnologie e i nuovi modelli produttivi, infatti, sono all'origine della quarta rivoluzione industriale, trovano nella flessibilità e nella formazione gli aspetti chiave del fenomeno, che necessita, per essere governato, dell'attuazione di azioni che «mettano al centro la persona che lavora e non la tecnologia» <sup>(32)</sup>.

#### **4. Verso un nuovo concetto di categoria, mansione e inquadramento**

L'organizzazione aziendale tradizionale è composta da posizioni di lavoro che rappresentano il risultato della scomposizione delle attività complesse in operazioni elementari, frutto di un sistema organizzativo di stampo tayloristico. I processi di lavoro sono codificati e standardizzati, i ruoli rappresentati nell'organigramma aziendale riflettono una struttura verticistica con a capo il *management* e i lavoratori, ai quali vengono affidati compiti dall'ampiezza di controllo variabile a seconda del livello di delega e specializzazione.

La distinzione tra lavoro manuale e di concetto è scomparsa con l'introduzione dei processi automatici dei sistemi produttivi. Il processo di innovazione tecnologica ha fatto emergere mansioni più qualificate afferenti al lavoro operaio, che comportano compiti di manodopera altamente specializzata ed attività del tutto *routinarie* che si eseguono in ufficio ad opera dei ruoli impiegatizi. Per tale motivo, i criteri di differenziazione tra lavoro operaio e impiegatizio costituiscono il riflesso di un modello di organizzazione del lavoro ancorato a logiche del passato, che non rispecchia i sistemi di competenze attuali. L'impossibilità di basarsi su un criterio distintivo basato sulla manualità ha portato alla formulazione di un criterio differente fondato sul grado di collaborazione nel lavoro di impresa.

Il concetto di mansione, quale insieme di compiti che il lavoratore è chiamato a svolgere, quindi, non pare idoneo a descrivere le componenti in cui può essere scomposto il lavoro nelle moderne organizzazioni produttive con mansioni che si

---

<sup>(31)</sup> M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, ADAPT University press, 2015, pag. 5.

<sup>(32)</sup> M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, op.cit.

sono arricchite di ulteriori elementi, non presi in considerazione dagli schemi giuridici attuali.

Il tema dell'individuazione delle mansioni e delle qualifiche è tradizionalmente affidato alla contrattazione collettiva, che tramite l'adozione di sistemi di inquadramento dei lavoratori corrispondenti all'evolversi dei settori merceologici di riferimento, è strumento che fotografa le particolarità del settore.

La disciplina del sistema di classificazione e di inquadramento del sistema tradizionale, contraddistinto da una sostanziale staticità dell'organizzazione del lavoro, è passato al sistema di inquadramento unico che ha realizzato l'abolizione nominale della divisione tra operai e impiegati tramite l'adozione di una scala di classificazione unificata.

La classificazione viene realizzata mediante declaratorie a cui corrispondono profili professionali specificati nelle mansioni. Le declaratorie individuano i profili professionali mediante l'individuazione di caratteristiche professionali quali abilità, conoscenza ed esperienza della specifica prestazione lavorativa e da una esemplificazione del profilo rientrante.

Oltre alla descrizione del sistema di inquadramento, il suo valore aggiunto rispetto al modello preesistente risiede nel costituire «uno strumento concordato di regole che governano le relazioni di lavoro» formato da posizioni di lavoro alle quali viene agganciato il parametro salariale <sup>(33)</sup>. In sostanza, vengono definite le posizioni di lavoro con il riconoscimento dell'equivalenza tra compiti definiti e responsabilità declinate nei diversi profili professionali, cui poi viene agganciato il parametro salariale <sup>(34)</sup>. Da ciò discende l'equivalenza dei compiti e delle responsabilità e l'equità retributiva dei livelli che ha il beneficio di garantire un minor costo di gestione della manodopera per la mancata contrattazione individuale dei salari, di fornire certezza sui costi e di consentire il controllo della rispondenza tra remunerazione e contenuti della prestazione.

Tuttavia, i mutamenti del contenuto della prestazione lavorativa, influenzato dai cambiamenti tecnologici, hanno ridotto se non annullato la rilevanza quantitativa delle mansioni routinarie, determinando l'obsolescenza dei sistemi di inquadramento domestici presenti nella contrattazione collettiva nazionale.

Già nel 1964, G. Giugni evidenziava come la persistente staticità delle norme di inquadramento e delle mansioni dei lavoratori contrastasse con il progresso tecnico e tecnologico e rappresentasse un indice di inadeguatezza della contrattazione nazionale a rispecchiare elasticamente l'evoluzione organizzativa.

In definitiva, i sistemi di classificazione del personale risultano anacronistici e la componente economica dei contratti collettivi di settore è incentrata solo sulla definizione degli incrementi dei minimi tabellari e alla salvaguardia del potere d'acquisto dei lavoratori.

---

<sup>(33)</sup> R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, op. cit.

<sup>(34)</sup> R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, op. cit.

## 5. I sistemi di *Job Evaluation*: oneri e onori

Uno degli aspetti utilizzati a livello aziendale per migliorare l'accrescimento e la valorizzazione della polivalenza dei lavoratori consiste nella *Job Evaluation*, un processo utilizzato per determinare il livello relativo, l'importanza, la complessità e il valore di ogni posizione all'interno dell'organizzazione aziendale.

Il sistema di valutazione oggettiva delle mansioni o *Job evaluation*, è costituito da un nuovo modello di inquadramento definitivo basato su una serie di mansioni tipo a cui si affianca una classificazione analitica. Un procedimento costruito *ad hoc* permette di operare una valutazione oggettiva del lavoro e delle professionalità sulla base dell'inquadramento convenzionale realizzato nello specifico contesto produttivo.

L'operatività dei sistemi di mappatura e valutazione delle professionalità prevede l'istituzione di un'apposita commissione paritetica, con il compito di monitorare e mappare determinate professionalità, per poter individuare le competenze presenti in azienda e predisporre programmi di crescita professionale.

A tal proposito, giova analizzare la prassi di alcune organizzazioni aziendali che fanno ricorso ad un sistema di valutazione delle competenze del personale.

Il contratto aziendale Lamborghini demanda alla commissione paritetica la mappatura delle professionalità presenti in azienda, nell'accordo aziendale Skf le parti hanno convenuto di aggiornare le declaratorie delle competenze attraverso un'operazione di mappatura delle posizioni, anche nell'accordo Eataly, le parti hanno istituito una commissione bilaterale con il compito di determinare una declaratoria professionale per configurare la corrispondenza agli attuali inquadramenti e stabilire l'erogazione di indennità economiche per lo svolgimento di mansioni complesse<sup>(35)</sup>.

La costruzione di modelli di gestione delle risorse umane basati sulla valorizzazione economica delle competenze presuppone il ripensamento dei sistemi di classificazione del personale che, allo stato attuale non riescono a fotografare i mutamenti del contenuto della prestazione lavorativa determinato dai cambiamenti tecnologici. L'adozione di sistemi di valutazione della professionalità devono adattarsi ai rinnovati contesti economici e produttivi per permettere una maggiore rispondenza tra contenuto della prestazione lavorativa definita e richiesta.

È stato messo in evidenza come il sistema di *Job Evaluation* possa «adempiere un'importante funzione di stimolo della revisione delle strutture organizzative portando con sé, di pari passo, anche l'esigenza di un profondo rinnovamento dei metodi di gestione del fattore umano (...)»<sup>(36)</sup>, inoltre, è in grado di inglobare la pluralità di nuove tipologie di lavoro, che sfuggono dalla contrattazione di settore.

La valutazione del personale viene solitamente agganciata ad un riconoscimento di tipo economico che rispecchi la *performance* del lavoratore e che remunerati le maggiori capacità espresse. Storicamente, infatti, la *Job Evaluation* è sorta per far

---

<sup>(35)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2014)*, Rapporto ADAPT, 2015, ADAPT University Press.

<sup>(36)</sup> G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, op.cit.

fronte all'esigenza di rinnovamento di gestione del personale e delle tecniche retributive determinate dall'ammodernamento organizzativo <sup>(37)</sup>.

Il sistema prevede l'attribuzione di riconoscimenti, anche a carattere economico ma non solo, nei confronti dei lavoratori che su obiettivi preassegnati, hanno fornito una prestazione individuale elevata in relazione a concreti risultati conseguiti, alle particolari capacità professionali possedute e alla flessibilità operativa dimostrata.

Lo scopo del sistema consiste, dunque, nell'incentivare il miglioramento continuo delle prestazioni professionali e contribuire all'incremento dell'efficienza aziendale mediante la valorizzazione di attività complesse che richiedono significative abilità individuali.

La logica che sta alla base del sistema delle *Job Evaluation* punta ad un trattamento economico differenziato per persone che ricoprono lo stesso ruolo ma che esprimono competenze e impegno differenziato, tramite il superamento dell'equiparazione retributiva, almeno per il trattamento ulteriore rispetto alla base fissata dal CCNL. In tal modo, è possibile dare voce alla necessità di dare nuove spinte motivazionali al personale che ha una limitata possibilità di sviluppo professionale nella mansione assegnata, ovviando alla rigidità della scala di inquadramento contrattuale di settore, poco meritocratica ed eccessivamente uniformante, ancorata ad un concetto di progressione incurante delle differenze di produttività e professionalità esistenti fra gli individui anche nell'ambito di uno stesso livello inquadramentale.

Una gestione delle risorse umane fondata sulla valorizzazione delle competenze trasversali deve perciò, far ricorso ad indici oggettivi, che siano in grado di misurare la «professionalità espressa nell'esecuzione della prestazione lavorativa» <sup>(38)</sup>, in modo che i mutamenti del contenuto della prestazione trovino riscontro anche sul fronte della controprestazione retributiva, nel rispetto del principio di corrispettività <sup>(39)</sup> e della logica non del *pay for job* ma del *pay for capacity*.

Giova precisare che specialmente nelle aziende *labour intensive*, tali sperimentazioni sono frenate da molteplici fattori e dalla resistenza delle parti sociali al cambiamento. Da un punto di vista datoriale, persiste l'interesse a mantenere il costo del lavoro fisso e non agganciato alle competenze trasversali dei lavoratori, scelta questa che potrebbe comportare una maggiorazione dei costi. Inoltre, l'utilizzo dell'inquadramento definito dai CCNL riduce i costi di transazione nella gestione della manodopera, derivanti da negoziazioni individuali plurime e una certezza dei costi rispetto alle imprese concorrenti.

Le professionalità richieste non vengono ricompensate tramite corrispondenti riconoscimenti economici, ma quando vengono reperite nei lavoratori più istruiti o abili, vengono remunerate con il ricorso a soluzioni *ad personam*, tramite riconoscimenti che non coinvolgono il sindacato e il sistema di relazioni industriali.

---

<sup>(37)</sup> G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, op. cit.

<sup>(38)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, op. cit.

<sup>(39)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, op.cit.

Il sindacato, invece, ha tradizionalmente affrontato il tema del riconoscimento e della valorizzazione delle competenze inserendolo in un sistema di regole riferito al solo inquadramento professionale <sup>(40)</sup> per la rivendicazione di aumenti salariali uguali per tutte le categorie <sup>(41)</sup>.

I modelli basati sulla *Job evaluation* implicano un differente approccio culturale e un ripensamento degli attuali sistemi di classificazione del personale. Le esigenze di diversificazione imposte dalla globalizzazione e dai cambiamenti tecnologici richiedono il pieno coinvolgimento delle parti sociali tramite il confronto e la progettazione, con l'obiettivo di creare nuove opportunità legate all'uso delle tecnologie abilitanti.

Occorre chiarire se il contratto collettivo nazionale sia la sede deputata a definire un inquadramento che rispecchi i rinnovati requisiti professionali e a collegarvi il corrispondente riconoscimento retributivo.

### ***Framework teorico sulla contrattazione collettiva***

#### **6. La *Job Evaluation* e il rapporto tra fonti contrattuali di diverso livello**

L'adeguamento dei sistemi di inquadramento esistenti ai rinnovati requisiti professionali richiede il ricorso ad uno strumento flessibile in grado di cogliere gli incessanti mutamenti delle professionalità dei lavoratori.

Dal Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva del 2015 è emerso che «i rinnovi dei CCNL per il 2015 non si sono particolarmente interessati alla ridefinizione del sistema di classificazione e inquadramento del personale» <sup>(42)</sup>. La materia risulta, invece, negoziata nei contratti collettivi di rilevanza aziendale, che intervengono sul tema «proponendo tendenzialmente una procedimentalizzazione dei passaggi di livello, anche se non mancano interventi più radicali, volti ad adattare i sistemi di classificazione stabiliti in sede di negoziazione nazionale. (...) Manca, in ogni caso, una dimensione di sistema volta a cogliere i fabbisogni professionali e il mutamento dei mestieri e delle competenze, nella prospettiva della costruzione sussidiaria di un vero e proprio sistema dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro» <sup>(43)</sup>.

Alcuni contratti collettivi di settore, specialmente nel comparto chimico, hanno sperimentato sistemi di ricodifica degli inquadramenti operati attraverso accorpamenti di livelli, facendo riferimento alle aree professionali, articolate in base al contributo verso il risultato aziendale.

Al di là di qualche isolato esempio, le sperimentazioni in materia a livello di settore appaiono marginali, in generale la contrattazione collettiva di rilevanza nazionale

---

<sup>(40)</sup> A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, op.cit.

<sup>(41)</sup> R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1, 1985, 16-34.

<sup>(42)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2014)*, Rapporto ADAPT, 2015, ADAPT University Press.

<sup>(43)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2014)*, Rapporto ADAPT, op. cit.

mostra una certa immobilità delle norme di inquadramento e per tale motivo non pare rispondere alle esigenze poste dal cambiamento in atto. Inoltre, gli aggiornamenti dei profili professionali operati dalla contrattazione di settore, qualora attuati, non si evolvono in sincronia con l'evoluzione delle forme organizzative e dei contenuti delle prestazioni lavorative, che mutano rapidamente e in direzioni che, essendo influenzati dall'evoluzione tecnologica, non sono predicibili. L'evoluzione tecnologica non si sviluppa in modo uniforme per ogni realtà aziendale «è noto che i ritmi dell'evoluzione variano da impresa ad impresa, e da settore a settore (...)»<sup>(44)</sup>.

A livello comparato, la crescente pressione per la flessibilità a livello di impresa ha comportato un aumento dell'attività della contrattazione collettiva di secondo livello. Gli accordi raggiunti a livello settoriale o intersettoriale in svariati paesi europei, danno prova del fatto che alcuni istituti che regolano lo svolgimento della prestazione lavorativa, come l'attuazione degli aumenti salariali e le disposizioni sulla flessibilità dell'orario di lavoro, vengono discussi e negoziati a livello di impresa.

In Francia ad esempio, tale processo è stato reso possibile tramite l'introduzione di disposizioni legislative volte a facilitare l'adattamento delle strutture della contrattazione collettiva, per conferire maggior spazio alla contrattazione aziendale. In altri paesi, come la Slovenia, gli accordi di livello inferiore possono derogare solo in senso migliorativo le previsioni legali o della contrattazione collettiva di livello superiore. In Austria e Germania sono consentite deroghe a un accordo di livello superiore se collettivamente concordate dalle parti sociali a livello settoriale tuttavia, potrebbero esserci delle restrizioni riguardo alle disposizioni sul salario minimo, come in Belgio<sup>(45)</sup>.

Per tali motivi, il contratto collettivo nazionale non pare lo strumento idoneo a definire un inquadramento che faccia fronte ai requisiti professionali richiesti dallo specifico contesto produttivo e a collegarvi un eventuale riconoscimento retributivo incentivante.

Alcune realtà aziendali in grado di innovare, come Lamborghini, IGM-Divisione Giuliani, hanno operato un re-inquadramento parallelo e aggiuntivo rispetto a quello definito dal CCNL applicato. Tali modelli fotografano un *set* di capacità che i lavoratori devono possedere per ricoprire quel determinato ruolo aziendale, ma che le declaratorie dell'inquadramento unico non riconoscono.

La «valorizzare in chiave incentivante e gestionale le competenze trasversali della forza lavoro»<sup>(46)</sup> e la flessibilizzazione del sistema retributivo corrispondente è stata realizzata in tali aziende tramite la contrattazione collettiva aziendale, che ha rappresentato lo strumento migliore per la costruzione di un tale sistema.

Occorre chiarire se il contratto aziendale può costituire lo strumento idoneo alla costruzione di nuovi sistemi di classificazione del personale a livello strutturale e di

---

<sup>(44)</sup> R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro: la cenerentola del dibattito*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, op. cit, pag. 8.

<sup>(45)</sup> Analisi ricostruita dal testo di S. HAYTER, T. FASHOYIN, T.A. KOCHAN, “*Collective Bargaining for the 21st Century*”, op.cit.

<sup>(46)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, op.cit.



sistema, al di là di specifici casi aziendali. È opportuno chiarire il rapporto tra contratto collettivo nazionale e contratto collettivo aziendale.

### 6.1 Luci e ombre del sistema di articolazione degli assetti contrattuali

Il sistema di articolazione degli assetti contrattuali rappresenta l'insieme di regole e i principi che regolano il rapporto tra contratto aziendale e contrattazione di primo livello.

La contrattazione nazionale possiede «un ruolo epicentrico nella determinazione del trattamento economico (...)»<sup>(47)</sup>, tramite la definizione della misura, delle modalità e dei termini di erogazione della retribuzione. L'art. 36, comma 1, Cost., attribuisce al prestatore di lavoro il diritto ad un trattamento economico necessario e sufficiente che, in assenza di una procedura di estensione *erga omnes* dell'efficacia soggettiva della contrattazione collettiva ed in mancanza di un salario minimo per legge, viene quantificato tramite un rinvio ai minimi tabellari della contrattazione nazionale.

Il contratto collettivo nazionale ha una funzione tariffaria e normativa è «fonte tipica di produzione delle regole economiche e comportamentali con una naturale proiezione totalizzante»<sup>(48)</sup>, possiede anche una funzione gestionale dei rapporti di lavoro, tramite la definizione di regole del lavoro condivise a livello centrale ed in tal modo escluse dal gioco della concorrenza e dal conflitto<sup>(49)</sup>.

La contrattazione aziendale, invece, è la fonte di regolazione degli istituti gestionali e di trattamenti retributivi correlati alla specifica realtà produttiva, come concordato da Governo e parti sociali nel Protocollo Giugni del 1993, ove si precisa che: «la contrattazione aziendale riguarda materie e istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri del CCNL. Le erogazioni del livello di contrattazione aziendale sono strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, compresi i margini di produttività, che potrà essere impegnata per accordo tra le parti, eccedente quella eventualmente già utilizzata per riconoscere gli aumenti retributivi a livello di CCNL, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa».

---

<sup>(47)</sup> G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, Lavoro e Diritto, n. 4, 635-662, 2011

<sup>(48)</sup> G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 4, 2010, 693.

<sup>(49)</sup> P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, Argomenti di Diritto del Lavoro, 6, 2014, 1321. Sul punto G. GIUGNI, *Il diritto sindacale*, op.cit. Il rapporto tra fonti contrattuali di diverso livello si rinvia a M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Ue*, in Montuschi L., Tiraboschi M., Treu T., *Marco Biagi: un giurista progettuale*, Milano, Giuffrè, pp. 529-550, 2003; G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, Lavoro e Diritto, 4, 599-614, 2011; G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, op.cit., T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op.cit.

Nel Protocollo le parti concordano di collaborare verso il comune interesse, consistente nella positiva *performance* dell'impresa, tramite forme partecipate di contrattazione collettiva frutto della negoziazione di alcune aspetti afferenti al rapporto di lavoro.

In seguito, gli accordi interconfederali del 2009 e 2011 hanno introdotto misure volte ad accrescere i poteri regolativi della contrattazione aziendale, anche in deroga alla contrattazione nazionale. In particolare, l'accordo del 2009 ha promosso la logica della sussidiarietà rispetto al contratto nazionale, tramite il sistema della delega e il principio del *ne bis in idem*, ed ha introdotto la previsione di clausole di derogabilità a livello decentrato dei contenuti contrattuali in presenza di situazioni di crisi aziendali o per favorire lo sviluppo economico e occupazionale dell'area <sup>(50)</sup>.

Sebbene le riforme in commento abbiano definito il riparto di competenze della contrattazione per evitare la sovrapposizione dei due livelli nella regolazione della stessa materia, l'analisi empirica della contrattazione ha mostrato l'esistenza di pratiche difformi.

La contrattazione di rilevanza aziendale presenta clausole a contenuto normativo relative ad istituti, quali ad esempio turnistiche per l'orario di lavoro ed elementi fissi della retribuzione, immediatamente esigibili tramite il ricorso diretto alla contrattazione nazionale e quindi, gestibili ad opera della direzione d'azienda. Ciò comporta una duplicazione delle discipline contrattuali e una moltiplicazione dei luoghi del conflitto da cui derivano sommatorie di costi. Le molteplici negoziazioni per gli stessi istituti rischiano di rendere scarsamente performante il sistema di relazioni industriali, in quanto scaricano i costi del conflitto sulle imprese rendendole meno competitive a livello globale <sup>(51)</sup>.

Nonostante le inefficienze del sistema contrattuale, il legislatore ha mostrato una particolare attenzione verso la contrattazione aziendale. Il Governo, infatti, ha incentivato il ricorso agli accordi collettivi volti al miglioramento della produttività tramite il riconoscimento di misure stabili per applicare la detassazione dei premi di produttività.

La previsione di un esonero contributivo per i premi aziendali correlati a «incrementi di produttività, qualità, competitività», è sorta per incrementare la diffusione dei premi, qualora fossero incerti nella corresponsione e nell'ammontare, con esclusione quindi dei vecchi premi di produzione, corrisposti in cifra fissa e in maniera stabile.

I regimi fiscali e contributivi privilegiati riconosciuti alle retribuzioni incentivanti premiano lo scambio virtuoso tra retribuzione e produttività, il carattere innovativo e i vantaggi che possono derivare al sistema aziendale e produttivo <sup>(52)</sup>.

L'intervento pubblico in materia privata è giustificato in quanto, oltre a determinare un incremento in termini di produttività e competitività, realizza un clima

---

<sup>(50)</sup> G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 4, 2010, 693.

<sup>(51)</sup> P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, op. cit.

<sup>(52)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op. cit.

partecipativo e collaborativo tra le parti sociali <sup>(53)</sup>. La retribuzione di risultato regolata negli accordi di secondo livello gode di agevolazioni contributive e fiscali a differenza dei premi previsti negli accordi individuali, in quanto, il legislatore ha inteso incentivare i sistemi premianti garantiti dall'azione del sindacato, anche se sussiste un'asimmetria informativa tra le parti in merito alle condizioni produttive dell'impresa <sup>(54)</sup>.

La normativa condiziona la concessione dei benefici a requisiti formali, tramite il deposito dei contratti in DTL, o con l'istituzione presso il ministero di un osservatorio tripartito con compito di monitorare l'andamento della contrattazione. Tale misura non è riconosciuta a beneficio dei contratti collettivi c.d. pirata, vale a dire accordi sottoscritti da organizzazioni non rappresentative recanti trattamenti sia economici che normativi meno onerosi per le imprese <sup>(55)</sup>.

La tendenza verso una maggiore articolazione delle problematiche a livello aziendale, ha portato ad un dibattito tra i sostenitori della contrattazione collettiva aziendale, i quali ritengono che le strutture della contrattazione sono in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro e coloro i quali, invece, ritengono che negli ultimi anni stiamo assistendo all'erosione del potere della contrattazione collettiva.

Sul tema, secondo M. Biasi il dettato dell'accordo del 2013 fa emergere l'idea condivisa tra legislatore e parti sociali secondo cui il miglioramento della produttività non riguarda solo le voci retributive ma anche le intese raggiunte a livello territoriale o aziendale che hanno lo scopo di introdurre «modifiche concordi su alcuni aspetti essenziali della gestione del rapporto di lavoro, in un'ottica di miglioramento della produttività dell'impresa». Secondo l'autore, tale apertura di visioni dimostra il riconoscimento, ad opera delle parti sociali, del collegamento esistente tra decentramento, produttività e flessibilità, e della necessità di gestire a livello decentrato certe materie <sup>(56)</sup>.

Non sono mancati pareri critici. A. Perulli ha affermato che la possibile modifica di istituti fondamentali del diritto del lavoro ad opera dell'autonomia collettiva determina un «arretramento dello Stato» e comporta un «deciso ridimensionamento del ruolo della norma inderogabile» <sup>(57)</sup>.

In tale contesto, si inserisce l'art. 8 della legge n. 148 del 14 settembre 2011, rubricato «sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità». La disposizione in commento prevede che i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale, dalle associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle rappresentanze sindacali operanti in azienda,

---

<sup>(53)</sup> G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive*, op. cit.

<sup>(54)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2013, 451.

<sup>(55)</sup> P. TOMASSETTI, *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2016, 2, 367-391.

<sup>(56)</sup> M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2014, 337.

<sup>(57)</sup> A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, RIDL, 2013, 4, 919-960.

possono realizzare specifiche intese finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, all'emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività. Le intese siglate a norma dell'art. 8, possiedono la facoltà di prevedere disposizioni anche in deroga al dettato normativo, anche in senso peggiorativo.

Sul tema, sempre A. Perulli ritiene che la capacità di deroga concessa agli accordi aziendali, al di fuori dei limiti legali e contrattuali, fa assumere al contratto aziendale la veste di «strumento di governo privato dell'impresa in funzione della sua produttività (...) de-costruendo il sistema di relazioni industriali e di diritto del lavoro». In un contesto economico e produttivo globale, il compito di sostegno e salvaguardia della base materiale dell'impresa dovrebbe spettare alle politiche economiche ed industriali e non essere realizzata tramite la frammentazione normativa di diritti e tutele <sup>(58)</sup>.

Di diverso avviso, è la tesi di coloro che hanno fatto emergere come il nostro sistema produttivo, sviluppatasi in condizioni di protezione e regolato da un «diritto del lavoro costruito sull'esperienza del fordismo e sulle sue componenti strutturali», non è oggi attrezzato per reggere la concorrenza <sup>(59)</sup>.

Il mutato contesto mette in discussione la funzione centrale del diritto del lavoro, che disciplina la generalità dei rapporti di lavoro mediante norme inderogabili che hanno valenza solo sul piano nazionale. A tal proposito, è stata rilevata la funzione e la centralità della costruzione di moderne relazioni industriali. È stato osservato che le esigenze di diversificazione imposte dalla globalizzazione richiedono un ripensamento delle relazioni industriali in termini di competitività e contributo alla modernizzazione, per consentire alle nostre aziende di «competere con regole se non identiche almeno comparabili» <sup>(60)</sup>.

Il sistema di contrattazione nazionale, sviluppatosi per regolare il mercato nazionale, non sembra competitivo in relazione agli assetti contrattuali e normativi esistenti in altri Paesi a livello globale.

Secondo visioni differenti un modello di relazioni di lavoro articolato su tre livelli potrebbe migliorare la produttività del lavoro, fattore critico per il nostro Paese, che potrebbe essere migliorata tramite «un'adeguata ed efficace valorizzazione delle persone nel lavoro» <sup>(61)</sup>. Tale assetto della contrattazione dovrebbe far ricorso ad un primo livello finalizzato a garantire i trattamenti minimi, un secondo livello deputato a regolare l'organizzazione del lavoro, gli inquadramenti, e infine un terzo livello individuale volto a definire la forma occupazionale, la retribuzione e gli obiettivi di

---

<sup>(58)</sup> A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, op.cit.

<sup>(59)</sup> T. TREU, *Per un nuovo programma di politiche del lavoro*, in (a cura di) L. MARIUCCI, *Dopo la flessibilità cosa? Le nuove politiche del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 376.

<sup>(60)</sup> M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Ue*, op.cit.

<sup>(61)</sup> D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2009, 3, 703-714.

carriera. In tale ottica, il primo livello riconosce una retribuzione come controprestazione delle capacità tecniche oggettive della prestazione resa e rappresenta la componente economica più rilevante, il secondo livello diventa strumento per ricompensare le caratteristiche del lavoratore e le sue competenze trasversali, costituendo un elemento di integrazione salariale.

In generale, la letteratura scientifica favorevole al decentramento degli assetti contrattuali ha sostenuto che il contratto aziendale è abilitato ad intervenire nella regolazione della crisi aziendale in forza della sua funzione gestionale, potendo comportare non solo l'acquisizione di diritti, ma anche sacrifici a carico del lavoratore <sup>(62)</sup>. La crescita del sistema economico in Italia non è funzionale alla deregolazione e privatizzazione del diritto del lavoro, ma ad interventi strutturali che puntino all'innovazione e al «miglioramento qualitativo del *mix* produttivo italiano» <sup>(63)</sup> funzionali a sostenere la competitività del sistema e delle risorse umane.

Per un'analisi completa del fenomeno, occorre valutare l'impatto del ruolo dei sindacati sul sistema descritto.

## **6.2 Il ruolo del sindacato e della contrattazione collettiva nel contesto europeo**

I sostenitori del movimento sindacale affermano che i sindacati sono «i principali responsabili del miglioramento delle condizioni lavorative che è avvenuto in molti paesi sviluppati» <sup>(64)</sup>.

È stato dimostrato che il livello di sindacalizzazione di un'impresa influenza molti aspetti del rapporto di lavoro oltre alla struttura salariale, come la produttività, il *turnover* e la soddisfazione sul lavoro. Un aspetto importante tra quelli elencati, riguarda il legame tra produttività e sindacalizzazione dell'azienda. È stato sostenuto che nelle imprese dove la parte sindacale ha un peso rilevante, tale da determinare una maggiore stabilità dell'occupazione e salari più elevati, si registra una produttività maggiore. Secondo tale teoria economica la stabilità del lavoro riduce il *turnover*, il quale costituisce un costo elevato per l'impresa dovuto all'interruzione del processo produttivo e alle spese per la ricerca di personale.

L'analisi economica sul ruolo del sindacato si fonda sull'ipotesi che le sue scelte massimizzino l'interesse degli iscritti, offrono un meccanismo istituzionale attraverso cui i datori di lavoro, nei settori in cui il potere di mercato è concentrato ed esistono utili da distribuire, condividono le rendite con i lavoratori.

Gli incrementi salariali negoziati con l'impresa sono la principale via attraverso cui il sindacato aumenta il benessere degli iscritti.

---

<sup>(62)</sup> R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, op.cit.

<sup>(63)</sup> T TREU, *Per un nuovo programma di politiche del lavoro*, in (a cura di) L. MARIUCCI, *Dopo la flessibilità cosa? Le nuove politiche del lavoro*, Bologna, Il mulino, 2006, pp. 377.

<sup>(64)</sup> G. J. BORJAS, *Economia del lavoro*, Brioschi, 4 ed., 2013.

Sebbene i sindacati abbiano storicamente rafforzato le condizioni di lavoro dei lavoratori e rappresentano ancora una quota significativa della forza lavoro, il numero degli iscritti è in declino nei paesi industrializzati. Occorre chiedersi se il sindacato sia ancora in grado di rappresentare gli interessi dei lavoratori, anche a fronte dei cambiamenti tecnologici, della globalizzazione dei mercati e delle nuove modalità di gestione del personale.

Negli ultimi decenni, l'integrazione dei mercati globali ha esercitato una pressione al ribasso sui salari e sulle condizioni di lavoro a causa dell'aumento del ricorso al lavoro temporaneo e interinale che ha cambiato la natura dei rapporti di lavoro, aumentando il potere contrattuale dei datori di lavoro. I cambiamenti strutturali del mercato del lavoro, che hanno comportato un calo della quota di produzione e l'aumento della quota di servizi in termini di occupazione totale, hanno eroso la tradizionale base associativa dei sindacati in molti paesi.

La letteratura internazionale che ha indagato il tema dell'evoluzione della copertura della contrattazione collettiva e del ruolo del sindacato, evidenzia il problema attinente all'applicazione di contratti collettivi ai lavoratori che svolgono lavori non standardizzati <sup>(65)</sup>. In passato, le economie dei paesi maggiormente industrializzati erano dominate da sindacati forti che erano in grado di distribuire guadagni di produttività ai loro membri nei settori chiave. Poiché l'occupazione si sta spostando verso le industrie dei servizi caratterizzate da una bassa densità sindacale e da volatilità dei posti di lavoro, i sindacati trovano sempre più difficile mantenere l'adesione dei lavoratori e la copertura della contrattazione.

È bene chiarire che gli sviluppi afferenti al peso rivestito dalla contrattazione collettiva e del ruolo svolto dal sindacato sono determinati da fenomeni più ampi e complessi.

Secondo S. Hayter <sup>(66)</sup> «la percentuale di lavoratori coperti da accordi collettivi è di per sé una funzione dell'interazione tra le strutture della contrattazione collettiva, quali il livello di appartenenza sindacale e la struttura contrattuale e dal ruolo chiave che lo Stato svolge nel promuovere la contrattazione collettiva ed estenderne l'applicazione». S. Hayter <sup>(67)</sup> ritiene che il sostegno delle politiche pubbliche sia essenziale per promuovere e sostenere la contrattazione collettiva, anche in favore dei lavoratori attualmente non coperti dalla contrattazione collettiva.

Inoltre secondo l'autore, le legislazioni dei diversi paesi industrializzati influiscono sulla capacità dei datori di lavoro di sottrarsi agli accordi collettivi, e così differenziare retribuzioni e condizioni di lavoro.

In particolare, nei paesi a più alto reddito la proporzione di lavoratori coperti da accordi collettivi è pari o superiore alla densità sindacale e anche ove quest'ultima è

---

<sup>(65)</sup> C. BANASSI, V. DOELLEGAST, K. SARMIENTO-MIRWARLDT, *Institutions and Inequality in Liberalizing Markets: Explaining Different Trajectories of Institutional Change in Social Europe*, in *Politics and Society*, 44 (1), 2016.

<sup>(66)</sup> S. HAYTER, T. FASHOYIN, T.A. KOCHAN, "Collective Bargaining for the 21st Century", op.cit.

<sup>(67)</sup> S. HAYTER, T. FASHOYIN, T.A. KOCHAN, "Collective Bargaining for the 21st Century", op.cit.

diminuita la copertura della contrattazione è rimasta relativamente stabile. Si è registrata, invece, la diminuzione della copertura della contrattazione in paesi che hanno deregolamentato i mercati del lavoro e rimosso o indebolito il sostegno statale alla contrattazione collettiva, come nel Regno Unito. Le misure di austerità adottate in Grecia e Spagna hanno rischiato di indebolire significativamente le strutture di contrattazione collettiva tramite l'abolizione del principio del *favor* in Grecia e l'introduzione di nuove misure che rendono più facile l'*opt-out* dagli accordi in Spagna.

Giova analizzare la struttura della contrattazione collettiva esistente in Svezia, paese che è stato da sempre considerato un modello per le relazioni industriali a livello europeo.

In Svezia, paese in cui la contrattazione copre tutti i settori dell'economia, le relazioni industriali sono caratterizzate da una forte centralizzazione e alta densità sindacale sia per i datori di lavoro che per i dipendenti.

Un'altra importante caratteristica del sistema svedese è la stretta relazione tra i livelli centrale e locale delle organizzazioni sindacali tanto da essere stato affermato che il sistema di relazioni industriali svedese è «un modello di corporativismo ben funzionante con partner sociali potenti e altamente organizzati» (68). La centralizzazione della contrattazione impedisce che la copertura sindacale sia frammentaria, promuove il potere contrattuale e facilita politiche salariali solidaristiche. Il decentramento, invece, che si esprime tramite un'estesa rete di filiali sindacali locali ben integrate nei sindacati nazionali, avvicina i sindacati ai loro membri gerarchici.

In Moldavia e i paesi dei Balcani occidentali, sono stati compiuti sforzi significativi per stabilire le basi giuridiche e istituzionali della contrattazione collettiva, per la risoluzione delle controversie e per il dialogo sociale. Tuttavia, la debolezza e la frammentazione delle parti sociali hanno limitato lo sviluppo della contrattazione collettiva, le cui clausole non fanno altro che replicare le disposizioni di base della legislazione in materia di salari minimi e orario di lavoro.

L'alta densità sindacale in Svezia è spesso spiegata dal cosiddetto sistema *Ghent*, ovvero un sistema assicurativo con regimi di disoccupazione a carico del sindacato, finanziati in parte dalle imposte sui salari e in parte dalle tasse versate dai membri dei fondi di disoccupazione. Tuttavia, dopo il cambio di governo nel settembre 2006, l'introduzione di una nuova legislazione a disciplina dei fondi di disoccupazione ha causato un rilevante calo dell'affiliazione sindacale, tanto da far registrare una diminuzione della densità sindacale complessiva dal 77% al 73% dal 1° gennaio al 31 dicembre 2007 (69).

---

(68) C. THORNQVIST, *The most powerful industrial relation in the world? Pros and cons of the Swedish collective bargaining system in the light of the Laval conflict*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5 (1) pp. 71-87, 2011.

(69) C. THORNQVIST, *The most powerful industrial relation in the world? Pros and cons of the Swedish collective bargaining system in the light of the Laval conflict*, op.cit.

La copertura della contrattazione collettiva costituisce invece un dato che non ha subito variazioni. La legge svedese non regola i salari minimi, che sono stabiliti dagli accordi collettivi, ciò consente alla contrattazione collettiva di coprire ancora quasi il 90% dei dipendenti svedesi e tutti i settori del mercato del lavoro.

Il problema della copertura della contrattazione collettiva si è posto nel famoso caso Laval. Nel caso di specie, l'azienda riconosceva ai propri dipendenti una remunerazione inferiore, e in generale condizioni di lavoro peggiori rispetto alle condizioni applicate ai lavoratori svedesi. Tale differenziazione veniva giustificata dall'utilizzo di manodopera non domestica e per la proprietà straniera della compagnia. Nel caso Laval e negli altri simili sottoposti alla cognizione della Corte di giustizia europea, tra cui si ricordano i casi Viking, Rüffert e Luxemburg, il bilanciamento tra il diritto sindacale e il diritto di libera iniziativa economica in contrapposizione, ha visto promuovere la difesa degli *standard* europei esistenti dall'accusa di *dumping* sociale anche a discapito dei diritti sindacali dei lavoratori.

Le sentenze pronunciate dalla Corte di Giustizia suggeriscono come oggi sia «più difficile per i sindacati europei trattare questioni internazionali» <sup>(70)</sup>, anche se la dimensione transnazionale della contrattazione collettiva è diventata più significativa. A livello aggregato, è presente una forma di coordinamento verticale della contrattazione tra i paesi facenti parte dell'Unione Europea, che comporta un aumento del confronto transfrontaliero dei costi del lavoro e delle prestazioni da parte delle imprese multinazionali. Considerata, infatti, la possibilità di delocalizzazione, i datori di lavoro utilizzano tale argomento nelle negoziazioni locali per introdurre misure di riduzione dei costi e di miglioramento della flessibilità nei contratti collettivi, ottenendo concessioni su salari e condizioni di lavoro e l'introduzione di accordi flessibili sull'orario di lavoro.

Per far fronte al crescente potere dei datori di lavoro, i sindacati europei hanno adottato forme di coordinamento transnazionale delle strategie di contrattazione all'interno di un particolare settore.

La negoziazione degli accordi quadro europei sebbene non incide su retribuzioni e orario di lavoro, ma affrontano temi come la ristrutturazione, il dialogo sociale, le politiche di gestione delle risorse umane e salute e sicurezza, che comunque svolgono un ruolo importante nel coordinamento verticale della contrattazione dei vari paesi europei. In senso positivo, anche se la contrattazione europea non incide sui principali istituti della contrattazione collettiva, rileva il ruolo normativo che essa svolge nell'accrescere la conoscenza delle norme fondamentali del lavoro e nel monitoraggio delle pratiche di lavoro.

Dall'analisi comparata è emerso che l'impatto del sindacato sul mercato del lavoro dipende non solo dall'ambiente politico e istituzionale che regola la relazione datore di lavoro e sindacato, ma anche da fattori che motivano i sindacati a perseguire certe strategie e ignorarne altre. È evidente che laddove i cambiamenti nell'organizzazione

---

<sup>(70)</sup> C. THORNQVIST, *The most powerful industrial relation in the world? Pros and cons of the Swedish collective bargaining system in the light of the Laval conflict*, op.cit.



del lavoro sono inclusi tra i temi oggetto della contrattazione collettiva, piuttosto che introdotti unilateralmente e ad esclusivo appannaggio della parte datoriale, vi sia un contributo a migliorare le prestazioni delle imprese.

Il cambiamento nell'organizzazione del lavoro, che comporta spesso l'introduzione di nuove tecnologie e processi lavorativi che cercano di migliorare produzione, qualità e prestazioni, rappresenta un tema di crescente interesse per la contrattazione collettiva. Gli accordi raggiunti a livello settoriale o intersettoriale consentono la delega nella trattazione di questioni come gli aumenti salariali e la flessibilità nell'orario di lavoro a livello di impresa. In tal modo, si facilita l'adattamento delle strutture della contrattazione collettiva e si consentono acquisizioni più articolate a diversi livelli oltre ad un aumento dell'attività della contrattazione collettiva a livello aziendale.

Il fatto che la copertura della contrattazione collettiva sia rimasta relativamente stabile nonostante questi cambiamenti nella struttura della contrattazione suggerisce che le strutture della stessa si stanno adattando ai rinnovati contesti produttivi piuttosto che indebolirsi ed affermano il ruolo preminente del contratto aziendale per la gestione degli elementi essenziali del rapporto di lavoro.

È opportuno verificare se la contrattazione aziendale possa svolgere la funzione di meccanismi di collegamento tra professionalità e retribuzione.

## **7. Le funzioni e il contenuto del contratto collettivo aziendale**

Il contenuto della contrattazione aziendale si è evoluto nel corso degli anni e oramai, non punta solo alla definizione dei premi di risultato, ma afferisce anche ad altre materie attinenti l'organizzazione del lavoro.

L'analisi empirica della contrattazione collettiva dal 1953 al 1963, oggetto d'indagine da parte di G. Giugni <sup>(71)</sup>, ha mostrato che si è affermata l'esigenza di stabilire una politica della contrattazione aziendale con funzione non alternativa ma ad integrazione della contrattazione nazionale, tramite un raccordo organico tra i due livelli. In tale periodo, il contratto aziendale si è dimostrato pienamente valido ed efficace a condizione di non contenere deroghe *in peius* rispetto alle clausole del contratto nazionale.

La contrattazione aziendale negli anni '60, ha iniziato ad affrontare i temi della classificazione del personale, della valutazione delle prestazioni lavorative e della rivendicazione di aumenti salariali uguali per tutte le categorie, acquisendo una piena valorizzazione negli anni '70 <sup>(72)</sup>. Negli anni '70, infatti, il contratto collettivo si era configurato come disciplina derogabile solo in senso migliorativo, a differenza degli anni '80 in cui la crisi economica affidava alla contrattazione la gestione dei problemi

---

<sup>(71)</sup> G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, op.cit.

<sup>(72)</sup> R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1, 1985, 16-34.

aziendali e il mantenimento degli standard lavorativi, tanto da essere stata definita contrattazione *difensiva* dei livelli occupazionali e retributivi <sup>(73)</sup>.

L'analisi diacronica della contrattazione mostra che durante i periodi di espansione economica, come nel decennio '70-'80, si è registrata una maggiore diffusione della retribuzione incentivante e del decentramento della struttura contrattuale. I premi collettivi costituivano materia regolata a livello aziendale per la maggiore idoneità al controllo sindacale e alla contrattazione <sup>(74)</sup>, infatti, la loro diffusione non è stata contrastata nemmeno dalle resistenze ideologiche manifestate da uno dei maggiori sindacati italiani, la CGIL <sup>(75)</sup>.

Diversamente, durante i periodi di crisi si è verificata la spinta verso l'accentramento contrattuale, come durante gli anni '90 <sup>(76)</sup>. Nei periodi di crisi economica si è registrata l'intensificazione delle spinte verso l'accentramento contrattuale, grazie alla centralità riconosciuta al contratto collettivo nazionale. La tendenza a mantenere la centralità del contratto collettivo nazionale e ad intensificare le spinte verso il decentramento contrattuale in seguito alla crisi economica si è manifestata anche in tempi recenti <sup>(77)</sup>.

Il contratto aziendale nel tempo è riuscito ad assumere una funzione gestionale, dettando regole non generali e astratte ma che affrontano problemi di gestione del personale. La contrattazione aziendale, infatti, costituisce mezzo idoneo ad «incrementare le occasioni rafforzamento degli strumenti attraverso i quali l'impresa detta da se le proprie regole» <sup>(78)</sup>.

La letteratura scientifica che ha analizzato i contenuti della contrattazione aziendale <sup>(79)</sup>, ha rilevato come il secondo livello della contrattazione si occupa della disciplina di temi afferenti all'organizzazione e alla gestione dei tempi di lavoro e alla costruzione di modelli di organizzazione efficiente.

A tal proposito, alcuni accordi aziendali come l'accordo Campari del luglio 2011, consentono di gestire criticità legate alla stagionalità e alle variabili del mercato tramite modelli organizzativi di gestione dell'orario di lavoro. Altri accordi puntano

---

<sup>(73)</sup> R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, op.cit.

<sup>(74)</sup> A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, op.cit. e A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, ricerca diretta da L. ZOPPOLI, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro: l'applicazione degli accordi sugli incentivi nel settore industriale*, Milano, Giuffrè, 1994.

<sup>(75)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op.cit.

<sup>(76)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op.cit., e G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, op.cit., in tal senso anche M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 2014, 337.

<sup>(77)</sup> M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, op.cit.

<sup>(78)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 04, 637, 2010.

<sup>(79)</sup> M. VITALETTI, *La retribuzione c.d. di produttività nella 'nuova' contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, *Lavoro e Diritto* 1120-947, X, 2011.

alla limitazione e al contenimento del fenomeno dell'assenteismo, come l'accordo Indesit del giugno 2011, con miglioramenti che ruotano intorno ai tempi della produzione o mediante la flessibilità dell'orario di lavoro e la misurazione dei tempi di lavoro.

La funzione gestionale affidata al contratto aziendale viene assolta riconoscendo ai lavoratori, non solo trattamenti migliorativi rispetto al contratto collettivo nazionale e al contratto di lavoro individuale, ma anche tramite deroghe *in peius* <sup>(80)</sup>.

Altri studi in materia <sup>(81)</sup>, partendo dall'analisi di un campione di contratti collettivi aziendali stipulati tra il 2008-2013 che rispettano il principio della delega e del *ne bis in idem*, hanno esaminato la tipologia di concessioni sindacali e di deroghe nella contrattazione collettiva. Parte degli accordi esaminati trattano misure di riduzione del costo del lavoro, di miglioramento dell'efficienza produttiva e di saturazione degli impianti.

In materia di riduzione del costo del lavoro, alcuni accordi aziendali hanno previsto l'introduzione del salario di ingresso per i neoassunti, la sospensione, rateizzazione, riduzione o cancellazione degli elementi economici derivanti dalla precedente contrattazione aziendale come maggiorazioni, superminimi, premi e quattordicesima, la flessibilizzazione dei premi da fissi a variabili. Sono state stabilite la sospensione o diverse modalità di fruizione dei permessi annuali retribuiti, un minor accantonamento del TFR, o casi di trasferimento d'azienda non accompagnati dal riconoscimento di superminimi collettivi e da premi di risultato previsti nel contratto dell'azienda cedente.

Le misure aziendali contrattate per migliorare l'organizzazione del lavoro e sincronizzarla con l'andamento produttivo, anche se a discapito della conciliazione vita-lavoro, sono state realizzate tramite una rimodulazione delle turnistiche e dei tempi di lavoro, sono previste concessioni sulla disciplina dei riposi giornalieri e settimanali, una differente articolazione delle pause per la refezione e la diminuzione stessa dei tempi di pausa.

Le retribuzioni incentivanti rappresentano un tema ampiamente contrattato a livello aziendale. Da un punto di vista critico, la maggioranza dei contratti aziendali afferenti al campione analizzato, ripropone vecchi premi di produzione che incentivano la presenza e non la produttività <sup>(82)</sup>.

### **7.1 I premi di risultato in assenza di un salario minimo legale**

I premi aziendali costituiscono parte variabile della retribuzione riconosciuta in favore del lavoratore, prestazione fondamentale cui è obbligato il datore di lavoro nei confronti del lavoratore.

---

<sup>(80)</sup> G. GIUGNI, *Il diritto sindacale*, Cacucci, 2015.

<sup>(81)</sup> P. TOMASSETTI, *La contrattazione in deroga nell'industria metalmeccanica lombarda*, *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2015, 2, 581.

<sup>(82)</sup> R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, op.cit.

La struttura della retribuzione è composta da vari elementi stabiliti dalla legge, dai contratti collettivi, da accordi integrativi territoriali e aziendali, dall'accordo individuale tra datore e lavoratore e da riconoscimenti del datore di lavoro unilaterali. Requisito fondamentale della nozione di retribuzione è l'obbligatorietà, laddove essa costituisce l'oggetto di un'obbligazione pecuniaria da parte del datore di lavoro, ne deriva pertanto che è parte integrante della remunerazione tutto ciò che è dovuto al prestatore di lavoro in via necessaria e non eventuale, come compenso di una specifica attività lavorativa.

La retribuzione ha una struttura complessa in quanto è composta da numerosi elementi, direttamente collegati all'esecuzione della prestazione lavorativa.

Si precisa che quanto corrisposto al prestatore di lavoro non è sempre considerato un elemento integrante della retribuzione, le erogazioni di benefici economici, ad esempio, effettuate dal datore di lavoro a scopo assistenziale, di liberalità o perché previste dalla contrattazione collettiva, non rientrano in prestazioni avente carattere propriamente retributivo e pertanto non fanno parte della retribuzione.

La natura retributiva o meno di determinate componenti ne determina il trattamento giuridico, fiscale e previdenziale. In generale, hanno natura retributiva tutti gli emolumenti corrisposti al lavoratore che siano dipendenti dal rapporto di lavoro e siano determinati o determinabili nel loro ammontare e abbiano carattere di elargizione obbligatoria. Si ritengono, invece, escluse dalla nozione di retribuzione quelle utilità corrisposte dal datore di lavoro per sua determinazione unilaterale, a titolo di cortesia o liberalità in relazione ad eventi particolari.

Nel nostro ordinamento non esiste un principio di onnicomprensività della retribuzione <sup>(83)</sup>. Da ciò discende che concorrono a determinare la retribuzione solo quei compensi aventi carattere di corrispettività, continuità, obbligatorietà e determinabilità, caratteri che non possono essere concepiti tali in assoluto in mancanza di un dato normativo unico e omogeneo o nel silenzio della normativa collettiva, ma devono essere valutati in relazione alla particolare natura di ciascun compenso.

Risulta alquanto complicato elaborare una definizione unica del concetto di retribuzione poiché nel nostro ordinamento non esiste una norma che ne contenga l'esatta nozione.

L'anomalia di cui si parla risiede evidentemente nel paradosso di un ordinamento restio ad identificare con compiuta chiarezza i margini di un istituto la cui importanza appare tanto più evidente quanto più se ne approfondisca lo studio.

Già da tempo, invero, la dottrina ha dovuto arrendersi di fronte all'impossibilità di dare una definizione onnicomprensiva, valevole per tutti i molteplici aspetti ai fini dei quali essa assume rilevanza nel nostro ordinamento.

Deve aggiungersi del resto che con ogni probabilità una nozione onnicomprensiva di retribuzione correrebbe il rischio di non apparire del tutto adeguata e, sebbene avrebbe senz'altro il pregio di garantire la certezza del diritto, di contro non

---

<sup>(83)</sup> G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, in Collana diritto privato, Ipsoa, 5° ed., 2009, p. 703.

consentirebbe di tenere nel debito conto le specifiche esigenze per le quali essa debba essere di volta in volta definita, che potrebbero richiedere, a seconda dei casi, un maggiore o minore ampliamento del parametro retributivo. E' solo sulla base dello stesso che potrà essere delineato un quadro organico di riferimento che tenga conto di tutte le fonti utili, ossia delle norme previste dal legislatore, dei parametri elaborati nel tempo dalla giurisprudenza ed infine dell'apporto, tutt'altro che secondario in materia, della contrattazione, sia a livello collettivo che individuale.

Essa pertanto deve essere necessariamente dedotta dalle varie fonti legislative che ne fanno riferimento, in particolare la Costituzione ed il Codice Civile.

Dal punto di vista giuridico la retribuzione costituisce l'elemento fondamentale del rapporto di lavoro che ha la sua origine in un contratto sinallagmatico o a prestazioni corrispettive, caratterizzato dal connotato dell'onerosità e dall'esistenza di un nesso funzionale tra prestazione lavorativa e controprestazione economica. L'obbligo retributivo, in virtù del sinallagma contrattuale, costituisce il principale adempimento del datore di lavoro a cui corrisponde la prestazione lavorativa della controparte, considerando che la corresponsione economica deve essere adeguata a quella dell'obbligazione lavorativa.

Nel rapporto di lavoro subordinato sono previste garanzie di carattere costituzionale e legale poste dall'ordinamento a tutela del prestatore di lavoro, che dettano regole generali in materia di quantificazione e corresponsione della retribuzione, cui l'autonomia collettiva e individuale devono necessariamente attenersi.

L'art. 36 Cost., stabilisce che la retribuzione deve essere proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto e sufficiente per i bisogni personali e della famiglia.

Nonostante tale astrattezza concettuale, è possibile affermare con certezza che il disposto costituzionale contiene il riferimento a due elementi essenziali, la proporzionalità e la sufficienza, il primo è riferito al rapporto intercorrente tra datore e prestatore, la cui funzione è rapportare la misura della retribuzione alla qualità e quantità di lavoro prestato, il secondo invece introduce una valutazione di tipo sociale e morale della retribuzione, vista come elemento strumentale atto a soddisfare i bisogni primari ed inderogabili di una popolazione, assecondando il progresso di una civiltà.

L'applicazione di questi principi astratti è demandata alla contrattazione collettiva, che assolve ad una funzione tariffaria, stabilendo per ciascun settore merceologico il salario minimo di riferimento per i singoli livelli di professionalità previsti dal contratto.

Il c.d. *salario minimo costituzionale* è determinato dalla dinamica contrattuale che garantisce incrementi del salario attraverso «un *mix* tra adeguamenti al costo della vita e incrementi basati sulla produttività» (<sup>84</sup>). In particolare, la parte economico-normativa del contratto collettivo mantiene la funzione di strumento di

---

(<sup>84</sup>) G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, op.cit.

regolamentazione della categoria, con riferimento ai minimi tariffari, per il richiamo all'art. 36 Cost<sup>(85)</sup>.

Giova precisare che l'art. 36 Cost., attribuisce al prestatore di lavoro il diritto ad un trattamento economico sufficiente, facendo riferimento al trattamento complessivamente erogato e non alle singole voci che lo compongono, quantificato tramite un rinvio ai minimi tabellari del contratto collettivo nazionale<sup>(86)</sup>.

L'art. 2099 cod. civ., statuisce che la retribuzione del prestatore di lavoro deve essere corrisposta nella misura determinata dalle norme corporative, con le modalità e i termini in uso nel luogo in cui il lavoro viene eseguito.

Il combinato disposto tra il precetto costituzionale art 36 e l'art. 2099, co. 2 c.c., ha garantito l'adeguamento giudiziale della retribuzione.

Per la determinazione del *quantum*, la disposizione rinvia all'equità del giudice, il quale deve tenere in considerazione la proporzionalità della retribuzione al lavoro svolto e la sufficienza rispetto alle condizioni personali e familiari del lavoratore.

Qualora il giudice non ritenga adottare come parametro i minimi salariali stabiliti dalla contrattazione collettiva, deve comunque fornire specifica indicazione delle ragioni che sostengono la diversa misura ritenuta conforme<sup>(87)</sup>. Il giudice infatti, non è soggetto al vincolo di riferirsi alle tariffe retributive del CCNL, «potendo fondare la propria pronuncia su elementi del tutto esterni, salvo l'obbligo di adeguata

---

<sup>(85)</sup> G. ESPOSITO, *Il diritto alla retribuzione corrispondente alle mansioni superiori è derogabile dalla contrattazione collettiva qualora realizzi in concreto una maggiore protezione del lavoratore*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2012, 317. L'autore compie una riflessione sull'evoluzione giurisprudenziale del ruolo della contrattazione collettiva nella gestione dei rapporti di lavoro. La sentenza in commento (Cass. n. 23926/2010), tratta il mancato riconoscimento del diritto alla retribuzione corrispondente alle mansioni superiori, in favore di un dipendente di un'azienda pubblica. Nel caso ad quo, le disposizioni collettive pattizie, integrative del contratto individuale di lavoro, operano una deroga *in peius* alla normativa legale, per "esigenze locali" e per garantire l'"interesse prevalente alla stabilizzazione del posto di lavoro". La Corte precisa che non è stata operata una deroga all'art. 2103 c.c., non consentita, bensì un "adeguamento del contratto alla nuova situazione di fatto sorretta dal consenso e dall'interesse del lavoratore". L'autore, dall'analisi della giurisprudenza sul tema, riferisce come la contrattazione collettiva e le parti sociali possiedono "un ruolo sempre più incisivo nell'adeguamento della gestione dei rapporti di lavoro alle specifiche esigenze di flessibilità aziendali e territoriali", anche tramite l'introduzione di "un'attenuazione del rigore legislativo ove quest'ultimo si traduca in una rigidità eccessiva". S. FERRARIO, *Sul principio di omnicomprensività della retribuzione*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2, 2005, 501 ha riproposto le motivazioni formulate dalla Corte di Cassazione, in merito alla sussistenza di un diritto al computo della maggiorazione corrisposta per il lavoro notturno, nel calcolo della retribuzione feriale, che deve essere comprensiva di tutti gli elementi retributivi caratterizzati da continuità. Nel caso di specie, in mancanza di specifiche disposizioni di legge, il giudice nella determinazione delle spettanze ex art. 2099 c.c., deve fare riferimento a quanto stabilito dall'autonomia collettiva in materia. Quest'ultima, prescrive di calcolare l'indennità esclusiva delle ferie sulla base della retribuzione base giornaliera, in quanto ulteriori indennità devono essere corrisposte "solo in caso di effettivo svolgimento di prestazioni particolari che ne legittimino l'erogazione".

<sup>(86)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, op.cit.

<sup>(87)</sup> G. FERRARIO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, op. cit.

motivazione del *decisum*»<sup>(88)</sup>. D'altra parte il giudice, non può applicare la parte economica del CCNL, senza esplicitare le ragioni dei criteri utilizzati, per non aggirare la mancata attuazione dell'art. 39, co. 2 Cost<sup>(89)</sup>.

Non sono mancate pronunce giudiziali che hanno riconosciuto un *quantum* ridotto rispetto a quanto previsto dal CCNL, per le condizioni economiche del datore di lavoro o in relazione al contesto ambientale<sup>(90)</sup>.

Il diritto alla retribuzione, sancito dall'art. 36 Cost., risulta caratterizzato da una sostanziale indeterminatezza e genericità, avendo esso natura precettiva, e conferendo pertanto ampia discrezionalità di intervento ai giudici nei casi in cui il corrispettivo non sia determinato dalla volontà delle parti.

A tal proposito, S. Leonardi ha affermato che «la contrattazione collettiva si interseca col ruolo equitativo dei giudici, che ne mutua ed estende i parametri alla stregua di un equivalente funzionale del salario minimo legale», infatti, sulla base dell'art. 36, comma 1, Cost., vengono assunti i minimi tabellari del contratto nazionale come metro di valutazione<sup>(91)</sup>.

In materia retributiva, è necessaria una correzione del livello spontaneo del mercato ad opera della coalizione sindacale o dell'autorità statale, che definisca le condizioni minime<sup>(92)</sup>. Il lavoratore, anche in assenza di un salario minimo per legge e di una procedura di estensione *erga omnes* dell'efficacia soggettiva della contrattazione collettiva, può vantare un diritto soggettivo immediatamente azionabile *ex art. 2099 c.c.*, che determina l'integrazione automatica del regolamento contrattuale individuale<sup>(93)</sup>.

In definitiva, in mancanza di una legislazione attuativa dell'art. 39 Cost., la via per assicurare ai lavoratori una protezione salariale minima è stata affidata alla valorizzazione giurisprudenziale dell'art. 36 Cost. Nonostante il *soggettivismo decisionale* dell'applicazione giurisprudenziale, la retribuzione equa è determinata tramite il contratto collettivo di settore, nel rispetto del *minimo costituzionale*, suscettibile di variazioni ove motivate<sup>(94)</sup>.

L'inesistenza di un principio generale e inderogabile di omnicomprensività della retribuzione nel nostro ordinamento comporta che, la definizione della misura, delle modalità e dei termini di erogazione della retribuzione costituisca compito affidato all'autonomia collettiva e in via sussidiaria alla volontà individuale.

---

<sup>(88)</sup> G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, op.cit.

<sup>(89)</sup> G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, op.cit.

<sup>(90)</sup> G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, op.cit.

<sup>(91)</sup> G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, op. cit.

<sup>(92)</sup> M. MAGNANI, *Il salario minimo legale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 777, 2010.

<sup>(93)</sup> S. LEONARDI, *Salario minimo e ruolo del sindacato: il quadro europeo fra legge e contrattazione*, in *Lavoro e Diritto*, op. cit.

<sup>(94)</sup> M. MAGNANI, *Il salario minimo legale*, op.cit.

Sebbene il sistema retributivo in assenza del principio suddetto, presenti caratteri di indeterminatezza e genericità, è stato rilevato che un automatismo del riconoscimento degli emolumenti comporterebbe, come già sperimentato, una restrizione degli spazi affidati alla contrattazione collettiva e quindi ad effetti distorsivi moltiplicatori dei costi del lavoro <sup>(95)</sup>. Alla luce di un tanto, la puntuale determinazione del *quantum* della retribuzione, diviene un problema di interpretazione del dettato legislativo e delle clausole dei contratti collettivi <sup>(96)</sup>.

La mancanza nel nostro ordinamento di una regola che recepisca la nozione di salario minimo orario, tanto auspicata da una parte della dottrina, se da un lato offre il vantaggio di ancorare la retribuzione del lavoratore subordinato ad un criterio fisso e generale, revisionabile nel tempo, dall'altro appare eccessivamente rigido e come tale inadeguato a rappresentare il corrispettivo, sia pur minimo, di prestazioni lavorative che possono assumere contenuti e valori diversi.

Il dibattito europeo sul salario minimo è tornato in auge negli ultimi anni, per il diffuso interesse verso fattori quali, l'accresciuta mobilità del lavoro e il rischio di *dumping* salariale, la diffusione del lavoro atipico non sindacalizzato e privo delle coperture della contrattazione collettiva, l'indebolimento della rappresentanza associativa e il declino delle quote salariali.

Studi condotti sul tema, suggeriscono l'opportunità di una politica comune europea con l'obiettivo di aumentare le retribuzioni, al fine di rilanciare la crescita tramite l'innalzamento della domanda interna, consentita da salari giusti. In tale ottica, il salario minimo consente di raggiungere vaste realtà del mercato del lavoro e di offrire una tutela retributiva minima in settori e figure professionali che la contrattazione collettiva non è più in grado di raggiungere.

L'esperienza comparata suggerisce l'opportunità di una legislazione sui minimi, che offre una garanzia di copertura anche per i settori sprovvisti di contrattazione collettiva, come per lavori marginali o atipici, in cui il sindacato non ha reale capacità di rappresentanza. Nei settori regolati dalla contrattazione collettiva, il salario minimo potrebbe costituire la base della contrattazione, per dare attuazione al criterio della proporzionalità alla quantità e qualità del lavoro prestato. Da ultimo, la fissazione di un saggio basso del salario minimo favorirebbe le imprese del mezzogiorno ad uscire dal sommerso <sup>(97)</sup>, anche se presenta il rischio di appiattare i salari più bassi su quelli minimi con effetto depressivo della domanda interna <sup>(98)</sup>.

Nonostante i vantaggi che comporta l'istituzione di un salario minimo legale, una legislazione di tal specie non ha mai avuto seguito in Italia. La mancanza nel nostro ordinamento di un salario minimo legale è derivata dalla preoccupazione che una legislazione in materia, avrebbe potuto indebolire l'azione contrattuale e per la

---

<sup>(95)</sup> G. ZILIO GRANDI, *Diritti sociali e diritti nel lavoro*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 148.

<sup>(96)</sup> S. FERRARIO, *Sul principio di omnicomprensività della retribuzione*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 2005, 501.

<sup>(97)</sup> M. MAGNANI, *Il salario minimo legale*, op.cit.

<sup>(98)</sup> S. LEONARDI, *Salario minimo e ruolo del sindacato: il quadro europeo fra legge e contrattazione*, in *Lavoro e Diritto*, 1, 185-211, 2014.



difficoltà di definire per via legislativa una retribuzione variabile a seconda del settore produttivo <sup>(99)</sup>.

In assenza di un salario minimo legale, il sistema italiano si caratterizza per la presenza di un salario minimo costituzionale, in cui l'influenza statale viene esercitata in via indiretta, tramite il rinvio ai principi costituzionali che si riferiscono alla retribuzione proporzionata, equa o sufficiente.

Tuttavia, il modello italiano possiede problemi in termini di funzionamento ed efficacia.

I salari contrattuali scontano una notevole perdita nel lungo periodo, del potere d'acquisto e della quota complessiva del reddito nazionale, infatti, è più alta l'incidenza dei lavoratori che si attestano sul livello minimo contrattuale. Inoltre, la ridotta dimensione delle aziende, i dualismi territoriali, l'economia sommersa e il lavoro precario costituiscono altri temi problematici. A ciò si aggiunge la vulnerabilità del sistema di relazioni industriali, che in assenza di norme certe ed esigibili in materia di rappresentanza ed efficacia dei contratti, ha dovuto confrontarsi con l'emergere di fenomeni di contrattazione pirata, con una frammentata diffusione di norme pattizie e un decentramento incontrollato della contrattazione di prossimità <sup>(100)</sup>.

Secondo parte della dottrina, l'attuazione del salario minimo, non interferirebbe con l'azione sindacale, ma potrebbe divenire strumento positivo di *federalismo retributivo*, favorendo l'emersione del lavoro sommerso nelle aree meno produttive del Paese e l'applicazione della parte economica del CCNL in quelle più produttive, scenario in cui si inserirebbe il contratto collettivo decentrato con riconoscimenti legati alla specifica *ability to pay* <sup>(101)</sup>.

E' stata rimessa, pertanto, alla contrattazione collettiva la determinazione dei trattamenti retributivi spettanti ai lavoratori appartenenti alle varie categorie ed ai diversi settori aziendali, rispetto alle qualifiche, ai livelli di inquadramento ed alle mansioni.

Dal momento che la legge non pone alcun limite all'ammontare della retribuzione, la contrattazione, nazionale o aziendale, è diventata nella pratica la fonte principale di determinazione della retribuzione stessa, e di essa soprattutto i minimi c.d. tariffe, che restano validi per tutta la durata del contratto collettivo.

La contrattazione collettiva di rilevanza nazionale possiede un ruolo epicentrico nella determinazione del costo del lavoro nel definire quindi i trattamenti retributivi. Al sistema di contrattazione nazionale, può associarsi la contrattazione decentrata che interviene nella definizione della retribuzione variabile <sup>(102)</sup>. Tuttavia, la dottrina ha evidenziato un ruolo statico della contrattazione che registra gli incrementi

---

<sup>(99)</sup> M. MAGNANI, *Il salario minimo legale*, op.cit.

<sup>(100)</sup> S. LEONARDI, *Salario minimo e ruolo del sindacato: il quadro europeo fra legge e contrattazione*, op. cit.

<sup>(101)</sup> G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, op.cit.

<sup>(102)</sup> G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, op. cit.

inflazionistici, attribuendo i relativi adeguamenti tabellari <sup>(103)</sup>. La componente in cifra fissa della retribuzione è determinata in larga misura dalla contrattazione collettiva nazionale, in forza di automatismi retributivi, che in origine avevano la funzione di favorire l'attaccamento dei lavoratori all'impresa <sup>(104)</sup>. La contrattazione aziendale invece, riuscirebbe a definire gli incrementi dei trattamenti salariali reali e favorire la flessibilizzazione delle condizioni di lavoro. I due livelli contrattuali assolvono funzioni non fungibili <sup>(105)</sup>.

## 7.2 Il contenuto dei sistemi retributivi incentivanti

Le retribuzioni incentivanti, istituto delle relazioni industriali e strumento di gestione del personale, possono costituire leva motivazionale dei lavoratori al cambiamento.

Storicamente, le forme partecipative di tipo economico riconosciute a operai e impiegati erano differenti, distinte rispettivamente in *incentivazioni* e *provvigioni*, come formalizzato nella Carta del Lavoro del 1927. Il trattamento è stato unificato con la definizione di premi di produzione aziendale che prevedevano un legame tra produttività del lavoro e salario non più rappresentato da «un rapporto tra retribuzione e rendimento ma tra produttività del lavoro e risultati generali» <sup>(106)</sup>.

La differenziazione era accentuata dal cottimo, ritenuta comune forma di incentivazione riconosciuta agli operai, il cui ammontare doveva rispettare i criteri di «soddisfare le esigenze normali della vita, la possibilità di produzione, il rendimento del lavoro» <sup>(107)</sup>.

La distinzione tra operai e impiegati viene superata quando il legame tra produttività del lavoro e salario non è più rappresentato da «un rapporto tra retribuzione e rendimento» ma tra «produttività del lavoro e risultati generali», nei premi di produzione aziendali. I premi collettivi «diventano una delle materie più contrattate aziendalmente», per la maggiore idoneità al controllo sindacale e alla contrattazione. Tuttavia, la possibilità di slegare il premio da parametri obiettivi e di farne un elemento fisso della retribuzione costituisce causa della perdita dell'«effettività incentivante» <sup>(108)</sup>.

Da un punto di vista storico dunque, l'evoluzione della contrattazione sui premi ha rivelato una certa reticenza dei lavoratori verso il carattere variabile della

---

<sup>(103)</sup> G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, op. cit.

<sup>(104)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, op. cit.

<sup>(105)</sup> G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, op. cit.

<sup>(106)</sup> A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 1991.

<sup>(107)</sup> A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, op.cit., l'autrice spiega come il sistema di determinazione delle tariffe di cottimo che si sia gradualmente formato nel contesto della contrattazione collettiva e riversato nell'Accordo interconfederale sui cottimi del 1937.

<sup>(108)</sup> A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, op.cit.

retribuzione. Le prassi contrattuali successive al 1960 infatti, prevedevano l'erogazione di premi in cifra fissa e uguale per tutti, prassi che l'accordo interconfederale del 1993 si è proposto di correggere, implementando la necessaria flessibilità dei premi in relazione ai risultati ed incentivando il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro e nelle vicende dell'impresa, secondo le indicazioni della Direttiva Europea 94/45 <sup>(109)</sup>.

Il premio di risultato è un istituto di natura contrattuale consistente in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti e misurati attraverso opportuni indicatori di *performance*.

La retribuzione variabile rappresenta lo strumento con cui mantenere un alto rendimento del lavoratore aumentando flessibilità, qualità e competitività, per ottenere una prestazione migliore rispetto all'esatto adempimento della prestazione. Le aziende che hanno adottato meccanismi di collegamento tra professionalità e retribuzione hanno registrato un «impatto positivo sulla crescita, sulla flessibilità organizzativa e sulla competitività aziendale» <sup>(110)</sup>.

L'analisi dei contratti collettivi aziendali mostra come la maggioranza degli stessi preveda riconoscimenti economici che puntano ad una massimizzazione della produzione, essendo il rapporto tra quantità prodotta e ore lavorate per la realizzazione, parametrati in relazione ai risultati globali dell'impresa, con riferimento a grandezze quali il reddito netto, il risultato operativo, il valore aggiunto, il reddito operativo lordo.

I premi di produzione contrattati a livello aziendale per un efficientamento e un innalzamento della produttività, possiedono indicatori complessi, dipendenti da più fattori riconducibili alle particolarità dei cicli e dei processi produttivi e da fattori socio culturali attinenti agli stili di governo dell'impresa.

Da un punto di vista terminologico e funzionale, si distinguono premi c.d. di produttività, che individuano specifici obiettivi di efficienza e premi c.d. di redditività aziendale, che collegano gli aumenti salariali all'andamento di indicatori aziendali globali <sup>(111)</sup>. In generale, il premio viene calcolato in base ad incrementi di produttività, qualità, tali parametri hanno una funzione incentivante, mentre il parametro della redditività, ha una funzione partecipativa all'andamento dell'impresa. In questo caso, l'erogazione del premio è subordinata al superamento di un certo valore assoluto di MOL - Margine Operativo Lordo, ovvero valore della produzione dedotto il costo della produzione stessa.

Il raggiungimento di un obiettivo implica l'erogazione della quota di retribuzione. Possono essere contrattati sistemi premianti *a gradini* con previsione di più obiettivi, che consentono al lavoratore di ottenere almeno una parte di premio <sup>(112)</sup>.

---

<sup>(109)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op.cit.

<sup>(110)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, op.cit.

<sup>(111)</sup> A. PANDOLFO, *La contrattazione sugli incentivi nel settore metalmeccanico*, op.cit., e M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, op.cit.

<sup>(112)</sup> E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, op.cit.

Sul punto, un utile ricostruzione di T. Treu <sup>(113)</sup> secondo cui, la diffusione dei premi si è accompagnata una pluralità dei parametri per la determinazione, che ha creato una complicazione al sistema, senza necessariamente raggiungere l'obiettivo sperato di collegare salario e produttività.

Gli indicatori vengono solitamente distinti tra indicatori *input* e *output oriented*, in cui le componenti di *performance* cui gli incentivi si possono riferire riguardano, qualità del lavoro, risultati intermedi della prestazione e risultati finali dell'azienda.

Le retribuzioni incentivanti introducono un'alterazione al tradizionale rapporto di scambio tra prestazioni certe, con la previsione di elementi di rischio in capo al lavoratore, specialmente in quei sistemi premianti in cui i parametri adottati non sono immediatamente riconducibili alla quantità e qualità del lavoro, ma si collegano a fattori esterni legati all'andamento economico e finanziario dell'azienda.

Da un punto di vista teorico la letteratura scientifica dopo aver indagato la struttura e i contenuti della contrattazione collettiva aziendale in Italia e dedicato particolare attenzione all'analisi delle materie tradizionalmente oggetto della contrattazione decentrata, ha affermato che «forme retributive incentivanti, contrattate a livello aziendale, sono viste come leva motivazionale dei lavoratori ad una maggiore produttività e conferiscono alla struttura retributiva la flessibilità necessaria per rispondere alla variabilità di mercato» <sup>(114)</sup>.

La partecipazione dei lavoratori -anche di natura finanziaria- può essere uno «strumento di coinvolgimento dei lavoratori ai risultati dell'impresa, di accrescimento delle competenze e dei percorsi professionali e mezzo di *job creation*», funzione che verrebbe svilita se l'incentivazione fosse utilizzata come mera ripartizione della ricchezza prodotta <sup>(115)</sup>.

I sistemi premianti affinché siano realmente incentivanti presuppongono che gli obiettivi siano individuati, che venga assegnato un peso riconoscibile ad ogni indicatore, percepiti dai lavoratori attraverso la dovuta informazione, verificati, stimolanti e non automaticamente raggiungibili, effettivamente perseguibili e non impossibili, in un contesto collaborativo tra i lavoratori coinvolti. È necessario legare il salario variabile ad indicatori che siano vicino alla prestazione del singolo.

Criticità emergono dai premi che, incoraggiando alcuni parametri, fanno sì che altre attività di valore vengano ignorate. Tali premi comportano la difficoltà di isolare il contributo del singolo lavoratore e dalla difficoltà di monitorare i progressi.

I vecchi premi di produzione, corrisposti in cifra fissa e in maniera stabile, invece, non rispondono al modello virtuoso delineato. Tali incentivi economici sono lontani

---

<sup>(113)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op.cit.

<sup>(114)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op.cit.

<sup>(115)</sup> M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 206, 2002.

dalla prestazione del singolo dipendente e non esprimono il contributo del lavoratore <sup>(116)</sup>.

### **7.3 Un nuovo concetto di produttività: dal rendimento alle competenze professionali**

La produzione industriale del secolo scorso dipendeva dalla saturazione dei tempi di lavoro, che scaturiva dalla densità delle operazioni e dei compiti nell'unità di tempo. Infatti, «il legame tra produttività e salario era rappresentato dal rapporto tra retribuzione e rendimento» <sup>(117)</sup>.

Oggi le innovazioni tecnologiche e organizzative comportano una differente combinazione e ottimizzazione dei fattori che determinano la produttività, significativamente diversi rispetto al passato, condizionati dalla flessibilità professionale dei lavoratori, intesa come polivalenza e polifunzionalità.

La disanima sull'impatto delle nuove tecnologie in produzione rimette al centro l'oggetto analitico della disciplina economica che affonda le radici nella *legge di Karldor-Verdoorn*, secondo cui: «l'espansione della produzione determina un aumento della produttività, in particolare di quella del lavoro e della specializzazione produttiva, attraverso l'operare di economie di scala e di apprendimento, oltre che di economie della competenza» <sup>(118)</sup>.

Osservato il ruolo esercitato dalla tecnologia nel mutamento delle mansioni e del grado di istruzione dei lavoratori, cambiano anche le prospettive e le regole del mondo del lavoro. In tale scenario, diventa interesse primario dell'azienda saper valorizzare il contributo dei lavoratori sempre più competenti, responsabili e coinvolti <sup>(119)</sup>, tramite l'applicazione estensiva di nuovi modelli formativi essenziali per rendere i lavoratori capaci di innovare.

I sistemi incentivanti che puntano ad orientare i comportamenti dei singoli lavoratori sono connessi alla riduzione di divario tra competenze richieste dall'azienda, che mutano nel tempo e competenze espresse o agite, frutto della polivalenza e policompetenza.

Al lavoratore non vengono richieste solo competenze tecniche elevate ma anche abilità comportamentali, cognitive e comunicative.

Vengono individuate come nuove competenze fondamentali di cui le risorse umane devono essere dotate, come la capacità di gestire il proprio lavoro integrando i diversi processi aziendali, l'abilità di trasferire le conoscenze agli altri lavoratori, la capacità di svolgere i compiti assegnati senza necessità di stimoli o controllo, di elaborare dati

---

<sup>(116)</sup> A. PANDOLFO, *La contrattazione sugli incentivi nel settore metalmeccanico*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 1991, pag. 61-66 e M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Esi, Napoli, 2013.

<sup>(117)</sup> A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, op.cit.

<sup>(118)</sup> M. LO RE, E. VEGLIANTI, U. MONARCA, *La metafora della bussola come strumento teorico di orientamento per l'analisi del paradigma economico Industry 4.0*, op.cit.

<sup>(119)</sup> A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, op.cit.

e informazioni e combinarle per avere il massimo risultato, di adeguarsi al cambiamento di attività, decidere di agire prontamente di fronte ai problemi, gestire positivamente i conflitti.

Particolare rilevanza assume la capacità di gestire le variabilità e le incertezze tramite capacità di *problem solving* e di valutazione di impatto, le attività di diagnosi, la polivalenza e polifunzionalità, il lavoro di gruppo, l'apprendimento, l'attività di diagnosi. Attenzione viene affidata alle abilità relazionali per la convinzione che la riduzione dei conflitti interpersonali e dell'insoddisfazione al lavoro possa comportare un aumento delle *performance* e della produttività.

Il salario variabile collegato alle competenze espresse dai singoli lavoratori rispetto alle competenze richieste hanno lo scopo di far crescere competenze, capacità e conoscenze, che costituiscono i presupposti per una *performance* superiore e quindi risultati positivi in termini di risultati produttivi e reddituali positivi.

Gli indicatori legati al raggiungimento di obiettivi collettivi di produttività, rendono partecipi i lavoratori dei risultati ottenuti collettivamente mediante redistribuzione di una frazione di incrementi di produttività. La modalità di incentivi basati sulla valutazione e analisi dei metodi di lavoro, oltre al risultato collettivo consistente nell'incentivo economico, prendono in considerazione anche l'aspetto dell'apprendimento dei collaboratori e degli scambi di conoscenze tra i partecipanti.

Piani retributivi basati su una gestione flessibile e competenziale dei collaboratori generano un impatto positivo sulla competitività e produttività aziendale, ma per il funzionamento del sistema è necessario che si riesca a creare un meccanismo condiviso che incrementi la fiducia dei lavoratori sull'utilità e la trasparenza dello strumento <sup>(120)</sup>.

È stato messo in evidenza che <sup>(121)</sup>, oltre alle misure di detassazione, occorre creare meccanismi condivisi che incrementino la fiducia dei lavoratori sull'utilità e la trasparenza del meccanismo di determinazione del premio.

La retribuzione incentivante è fondata su un processo negoziale collettivo non su un contratto individuale pertanto, le parti sociali possiedono «un vero e proprio diritto a decidere in merito all'opportunità di contrarre» in materia di retribuzione variabile <sup>(122)</sup>. La retribuzione variabile, che costituisce un «fondo di redditività aziendale imputabile al soggetto collettivo», è soggetta anche al controllo del rispetto dei valori della partecipazione collettiva e della trasparenza dei criteri di gestione dell'organizzazione aziendale <sup>(123)</sup>.

---

<sup>(120)</sup> M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, op.cit.

<sup>(121)</sup> T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, op. cit., e E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, op.cit.

<sup>(122)</sup> S. BRUN, *Le fonti di determinazione della retribuzione variabile, tra competenze dei diversi livelli di contrattazione collettiva e ruolo del giudice*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 2005, 876.

<sup>(123)</sup> L. ZOPPOLI, *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 1991, pag. 29-36.

Le aziende che, oltre a informare la parte sindacale delle decisioni aziendali, ne valorizzano anche la partecipazione, riescono a definire degli obiettivi che coinvolgono direttamente i lavoratori tramite il coinvolgimento dalle loro rappresentanze collettive «sia in termini di articolazione degli obiettivi che di controllo delle modalità di perseguimento»<sup>(124)</sup>. La partecipazione sindacale permette di definire degli obiettivi che coinvolgono direttamente i lavoratori, tramite la partecipazione delle loro rappresentanze collettive. Nelle realtà in cui il controllo sindacale sulla dinamica salariale pare approssimativo per la scarsa conoscenza dei contenuti e dei dati sulla contrattazione della retribuzione variabile, la dottrina suggerisce l'importanza di procedure di informazione necessarie alla conoscenza e verifica del funzionamento affinché lo stimolo incentivante sia chiaramente percepito dalle parti sociali per non perdere un'opportunità di crescita, produttività e competitività.

In definitiva, la retribuzione incentivante ha successo se condivisa con il sindacato e trasparente e in un sistema di relazioni industriali partecipativo e non conflittuale. Emerge «una relazione tra assetti partecipativi delle relazioni industriali e l'adozione di veri e propri accordi di produttività».

Sul punto, T. Treu<sup>(125)</sup>, ha sostenuto che «l'articolazione e il successo dei sistemi incentivanti dipendono dal clima delle relazioni industriali e dalle relazioni esistenti in azienda tra le parti individuali e collettive, dal contesto organizzativo e sociale, oltre che dall'insieme di pratiche organizzative e gestionali (...); inoltre «gli effetti positivi più evidenti sulle *performance* produttive si riscontrano in contesti di relazioni cooperative, mentre le relazioni antagonistiche presentano costi più elevati, minore qualità ed efficienza».

In tale ottica, è stata sottolineata l'importanza di relazioni industriali partecipative e l'instaurarsi di un clima di fiducia tra le parti. Considerata la contrattazione aziendale non più come un vincolo ma come una risorsa, le confederazioni sindacali sono chiamate a riconoscere il «rilievo preminente di relazioni partecipative nell'interesse della comunità aziendale e del sistema economico nel suo complesso»<sup>(126)</sup>.

Contrapposizioni ideali e tensioni conflittuali nelle relazioni industriali portano ad una stabilizzazione economica senza riuscire a rendere la contrattazione lo strumento per il miglior funzionamento del sistema economico e sociale.

Per essere efficiente e pienamente operante un modello di gestione del personale basato sulle competenze trasversali dei lavoratori, inoltre, deve coinvolgere la dimensione collettiva del lavoro<sup>(127)</sup>. Solo tramite la convinta adozione del modello da parte del *management*, dei lavoratori e del sindacato, è possibile superare le

---

<sup>(124)</sup> A. PANDOLFO, *La contrattazione sugli incentivi nel settore metalmeccanico*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 1991, pag. 61-66.

<sup>(125)</sup> L. ZOPPOLI, *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 1991, 29-36.

<sup>(126)</sup> R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, op.cit.

<sup>(127)</sup> D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, op.cit.

resistenze al cambiamento ed innescare comportamenti propensi al coinvolgimento e al confronto. Per determinare il risultato di un sistema incentivante, non si deve considerare il singolo strumento in modo isolato, ma si deve valutare l'impatto dello stesso sul sistema di relazioni industriali aziendali (<sup>128</sup>). L'articolazione e il successo dei sistemi incentivanti dipendono, infatti, dal clima delle relazioni industriali e dalle relazioni esistenti in azienda tra le parti individuali e collettive, dal contesto organizzativo e sociale, oltre che dall'insieme di pratiche organizzative e gestionali.

## **8. Quarta rivoluzione industriale: una lettura in chiave di relazioni industriali**

Nuove tecnologie e processi di lavoro più flessibili impongono alle istituzioni, alle strutture e alle pratiche della contrattazione collettiva di «evolversi e adattarsi per rimanere reattivi e pertinenti» (<sup>129</sup>), al fine di continuare a rappresentare uno strumento per difendere gli interessi dei lavoratori, dei datori di lavoro e delle loro rispettive organizzazioni.

La configurazione dell'impresa si muove verso i canoni dell'impresa che apprende e che si evolve dinamicamente in relazione alle condizioni del mercato di riferimento, in modo da associare elementi strutturali con il contesto di variabilità e incertezza.

L'adozione di nuovi processi di produzione comporta un mutamento sostanziale delle mansioni svolte all'interno dei diversi settori merceologici, con differenziazioni anche a livello degli specifici contesti aziendali. Per incoraggiare i lavoratori ad adottare metodi di operare nuovi e a contribuire maggiormente alla vita di impresa si devono progettare percorsi di carriera e sistemi premianti che riflettano il cambiamento.

In tale contesto, le relazioni industriali svolgono un ruolo fondamentale per promuovere l'accordi volti al «riconoscimento di incentivi attraverso cui indurre nelle risorse umane comportamenti lavorativi coerenti con i nuovi modelli produttivi perseguiti dalla singola impresa» (<sup>130</sup>).

Il profondo cambiamento del settore manifatturiero, determinato dal superamento dei metodi di produzione standardizzati e dalla progressiva emersione di nuovi paradigmi nell'organizzazione della produzione e del lavoro impone, quindi, un radicale ripensamento del ruolo delle relazioni industriali in azienda. Si tratta, di una sfida costante nell'evoluzione dei rapporti azienda-sindacato.

In un saggio del 1963 F. Mancini affermava che il contratto aziendale «comporta un modo del tutto nuovo di intendere la negoziazione, per quel che concerne l'ambito dei suoi destinatari e soprattutto per quanto riguarda la fisionomia del contratto che (...)

---

(<sup>128</sup>) L. ZOPPOLI, *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 1991, pag. 29-36.

(<sup>129</sup>) S. HAYTER, T. FASHOYIN, T.A. KOCHAN, *Collective Bargaining for the 21st Century*, in *Journal of Industrial Relation*, 53 (2), 2011.

(<sup>130</sup>) R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e relazioni industriali*, 1999, n. 2, 115-152.



sta perdendo l'originario carattere di mezzo diretto a ridurre la concorrenza tra lavoratori e acquistando la natura di una norma intesa a ripartire in maniera più equa i benefici derivanti dal progresso tecnologico»<sup>(131)</sup>.

Le negoziazioni positive discendono da un confronto tra le parti deve avere ad oggetto gli interessi delle parti e non la difesa delle loro rispettive posizioni<sup>(132)</sup>.

Le parti sociali quando riescono a superare i loro atteggiamenti conflittuali per adottare un approccio integrativo ai negoziati, ottengono obiettivi positivi e orientati alla produttività, agli investimenti e all'occupazione. La contrattazione distributiva si riferisce al modo in cui le parti negoziano e risolvono le differenze quando i loro interessi sono in conflitto, diversamente la contrattazione integrativa riguarda un processo che coinvolge le parti che percepiscono un problema comune e cercano guadagni congiunti.

La letteratura internazionale si è interrogata sul corretto uso della partnership<sup>(133)</sup>, ovvero sulla relazione esistente tra le parti sociali. Sono state elaborate diverse teorie che spiegano il differente approccio tra le parti sociali nel risolvere gli stessi problemi di lavoro<sup>(134)</sup>.

La scuola di pensiero sul rapporto di lavoro nota come *Mainstream Economic School*, si concentra sull'analisi del comportamento degli agenti che hanno interessi propri e la loro azione in mercati competitivi. Secondo tale orientamento il valore del lavoro è un riflesso del lavoro degli agenti del mercato del lavoro che non hanno percezione del conflitto.

La *Human Resource Management School* considera il conflitto per allineare gli interessi come un fallimento della gestione delle risorse umane. Secondo questa visione, la cattiva pratica di gestione è una risposta al *taylorismo* e considera il benessere dei lavoratori la chiave per le prestazioni e per allineare l'interesse dei lavoratori con quelli del *management*.

La scuola di relazioni industriali cerca di trovare un equilibrio di potere in un contesto di imperfezioni del mercato del lavoro, per questo il conflitto è intrinseco a causa di interessi multipli non bilanciati perché se il *manager* è troppo potente la manodopera viene sfruttata e se il lavoro è troppo forte crea instabilità.

Infine, la *Critical Industrial Relation School* crede sul dominio degli interessi di classe e sulla presenza di strutture che dominano i lavoratori. Secondo tale scuola di pensiero la soluzione ai problemi nei negoziati tra le parti risiede nella ristrutturazione della natura del capitalismo, inoltre, il ruolo dell'unione è potenzialmente un

---

<sup>(131)</sup> F. MANCINI, *Libertà sindacale e contratto collettivo "erga omnes"*, in Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura civile, 1963, p. 570, ora in *Costituzione e movimento operaio*, Il Mulino, Bologna, 1976, p. 133.

<sup>(132)</sup> M. ROLFSEN, *How close can we dance? Labour-management partnership on a borderline*, in *Economic and Industrial Democracy*, 32, 4, 2011.

<sup>(133)</sup> H. C. KATZ (et all.), *The law and Legal Systems*, Chapter 6, 2015.

<sup>(134)</sup> J. BUDD, *Labour Unions? Good or Bad?*, in *Labour Relation Striking a Balance*, Chapter 2, 2013.

impedimento al progresso sociale, il conflitto è radicato nelle nozioni di stesse di classe e relazioni sociali.

Indipendentemente dalla scuola di pensiero a cui si aderisce, la tematica della professionalità espressa dai lavoratori deve essere affrontata dal *management* aziendale con la partecipazione attiva delle organizzazioni sindacali, con lo scopo di fornire risposte concrete ai nuovi cambiamenti che intervengono nelle competenze e nell'assetto organizzativo per effetto della continua innovazione tecnologica.

In particolare, è stata rilevata l'insufficienza degli incentivi monetari nella creazione di un senso di appartenenza dei lavoratori nei confronti dell'impresa, degli obiettivi aziendali e in generale della motivazione nel lavoro. L'impresa collaborativa che apprende è, dunque, compatibile con uno stile di gestione delle persone di tipo partecipativo e concertativo, il sindacato infatti, dovrebbe intervenire per negoziare, non solo il recupero monetario di quanto maturato dai lavoratori, ma incentivare la programmazione di futuri progetti di sviluppo delle competenze del personale.

La contrattazione aziendale è chiamata quindi, non tanto a redistribuire il reddito prodotto, ma ha lo scopo di contribuire a generarlo, tramite una migliore *performance* dell'impresa per una migliore competitività nel mercato.

PARTE II  
CAPITOLO II  
**EVOLUZIONE DELLA CONTRATTAZIONE  
COLLETTIVA AZIENDALE IN MECCALTE SPA**

*Sommario:* 1. Premessi ai rinnovi: contesto industriale e obiettivi negoziali. – 2. Sistema di relazioni industriali. – 2.1. Procedure di informazione e consultazione. – 2.2. Prerogative sindacali. – 2.3. Diritto di assemblea, i permessi sindacali e il diritto di affissione. – 2.4. Diritto di sciopero. – 3. Inquadramento e professionalità. – 4. Orario di lavoro. – 4.1. Orario estivo. – 4.2. Orario con sabato a scorrimento. – 4.3. Part-time. – 4.4. Lavoro straordinario e supplementare. – 4.5. Riposi, pause giornaliera e servizio mensa. – 4.6. Fermate collettive e ferie individuali. – 4.7. Permessi. – 4.8. Flessibilità dell'orario di lavoro. – 5. Misure di *welfare*. – 5.1. Visite mediche. – 5.2. Conciliazione vita-lavoro. – 5.3. Sostegno alla scolarità. – 5.4. Inserimento dei lavoratori stranieri. – 6. Salute e Sicurezza. – 6.1. Informazione e consultazione per la sicurezza. – 6.2. Ambiente di lavoro. – 6.3. Assenze, malattia e infortunio sul lavoro. – 7. La componente economica. – 7.1. Acconti della retribuzione e anticipazione del TFR. – 7.2. Salario di ingresso. – 7.3. Elementi economici in cifra fissa. – 7.4. Retribuzione incentivante. – 8. Clausole obbligatorie.

### **1. Premesse ai rinnovi: contesto industriale e obiettivi negoziali**

Il contesto economico, produttivo e istituzionale che ha caratterizzato l'ultimo decennio ha influenzato i contenuti della contrattazione collettiva aziendale della Meccalte.

La società nel triennio dal 2012-2015 è stata interessata da una crescita in termini di fatturato rafforzando *l'export*, innovando e razionalizzando i processi produttivi. Tuttavia, l'azienda ha visto ridursi nel tempo i margini di vendita, a fronte di un'incidenza dei costi fissi rimasta pressoché invariata o crescente. La Meccalte, pertanto, si è trovata nella necessità di recuperare risorse per effettuare investimenti nello stabilimento di Creazzo per migliorarne l'efficienza produttiva e per aumentare i volumi, acquisendo nuove quote di mercato. Per tali motivi, è considerata strategica la massima attenzione ai costi, all'efficienza, alla qualità complessiva anche delle relazioni industriali.

Al fine di mantenere e rafforzare il ruolo primario che lo stabilimento di Creazzo - Vicenza, riveste a livello di Gruppo rispetto alle società aventi sede in altri Paesi, soprattutto nei confronti delle società del gruppo Meccalte localizzate in Cina e India, e per mantenere competitività nei confronti delle società concorrenti extra Gruppo, si prevede di ampliare gli investimenti destinati alla sede produttiva italiana. La centralità della casa madre è giustificata anche dalla progressiva erosione del vantaggio competitivo apportato dalla delocalizzazione della produzione. La crescita delle condizioni di lavoro e delle retribuzioni in Cina e India ha determinato un innalzamento del costo del lavoro oltre alle spese fisse necessarie per il trasporto del prodotto, che hanno ridotto il vantaggio competitivo di produrre in tali aree.

La contrattazione aziendale in Meccalte ha l'obiettivo di coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti agli obiettivi dell'impresa. La contrattazione di secondo livello diventa fondamentale forma di regolamentazione dei rapporti tra le parti e rappresenta in tale contesto, e nel rispetto dei principi sopra descritti, da un lato la sede per approfondire congiuntamente gli indirizzi strategici e dall'altro lo strumento per definire meccanismi incentivanti aventi natura collettiva, dando forma a sistemi premianti variabili legati al miglioramento di competitività dell'azienda e della professionalità dei lavoratori.

Le relazioni industriali e la contrattazione collettiva sono individuati come strumenti finalizzati a mantenere un equilibrio tra costi e ricavi, tale da garantire il miglioramento della professionalità del personale e della potenzialità produttiva.

## **2. Sistema di relazioni industriali**

Il sistema di relazioni industriali viene descritto come l'insieme dei rapporti che si instaurano tra gli attori tipici, ovvero tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori, le organizzazioni degli imprenditori e le istituzioni pubbliche. Tale sistema dinamico ha la funzione di trasformare il conflitto in norme che regolano i rapporti individuali e collettivi di lavoro, attraverso processi come il conflitto, la contrattazione collettiva, la concertazione, la partecipazione e tramite metodi diversi, tra cui il contratto collettivo e la legge.

Rileva considerare il contesto economico e produttivo in cui si sviluppano i rapporti tra i diversi interessi che influenzano la norma giuridica, risultante della varietà di fattori. In materia di definizione e regolazione del sistema di relazioni sindacali, le parti sociali in sede di contrattazione collettiva del settore Metalmeccanico, hanno rilevato l'intenzione di consolidare e dare ulteriore sviluppo alla scelta del metodo partecipativo, tramite il consolidamento di un sistema di Osservatori congiunti e Commissioni paritetiche, articolati per aree tematiche, quali sedi di analisi, verifica e confronto sistematici sui temi di rilevante interesse reciproco. Le parti hanno ribadito la volontà di rafforzare il sistema di relazioni sindacali attraverso la costituzione di un compiuto sistema di bilateralità.

A livello aziendale, gli accordi integrativi della Meccalte stipulati a partire dal 1970 fino all'ultimo rinnovo del 2015, mostrano un modello di relazioni industriali improntato sul dialogo costante con le rappresentanze sindacali in azienda. La parte sindacale in azienda conta la storica partecipazione delle due maggiori sigle sindacali la Fiom-CGIL e la Fim-CISL, con l'assenza della terza sigla sindacale la UIL.

L'analisi diacronica della contrattualistica aziendale dimostra che lo scambio di informazioni tra Direzione aziendale e Rappresentanti dei lavoratori è stato valorizzato nel corso degli anni in maniera sempre crescente. L'incontro tra le parti viene adottato come metodo di confronto per una maggiore condivisione nel raggiungimento degli obiettivi d'impresa. Il confronto e la negoziazione tra la parte

datoriale e la parte sindacale si sono sviluppate secondo logiche relazionali collaborative e partecipative.

In particolare, già nell'accordo del 26 febbraio 1988 è stata formalmente riconosciuta la possibilità per le Rappresentanze dei lavoratori di richiedere alla Direzione aziendale informazioni, da rendere in forma scritta, su temi fondamentali riguardanti l'organizzazione aziendale, per quanto attiene «ai programmi di produzione e all'organizzazione del processo produttivo, alla quantità e alla tipologia della produzione, al fatturato, alle nuove tecnologie, alle situazioni e prospettive di mercato, agli investimenti, alla situazione e alle prospettive occupazionali, anche con riferimento alle forme contrattuali di assunzione», così da ultimo anche nell'accordo del 29 settembre 2015.

In materia di regolazione dei livelli contrattuali, a livello aziendale in Meccalte viene rispettato il principio della delega e del *ne bis in idem*, che si confermano come tecniche di coordinamento tra livelli contrattuali. In azienda gli interventi della contrattazione di secondo livello sono generalmente migliorativi e rispettosi delle condizioni del CCNL e della legge. Sono diffuse previsioni che si adattano allo specifico contesto produttivo tramite una specificazione dei principi generali fissati dal CCNL e dalla legge. Fanno eccezione a questa regola le clausole d'uscita che consentono alla contrattazione aziendale di derogare a certe condizioni quanto stabilito dal CCNL, deroga che non è stata attuata da Meccalte ma in una azienda del gruppo, in cui è stata pattuita una deroga alle percentuali tra lavoratori somministrati e dipendenti diretti.

Parte rilevante della contrattazione collettiva aziendale è affidata alla determinazione dei premi collettivi incentivanti. I primi contratti collettivi stipulati dall'azienda intorno agli anni '70 testimoniano il passaggio da aumenti salariali in misura fissa e uguali per categorie di lavoratori, tramite il riconoscimento di superminimi collettivi, a forme retributive incentivanti che riflettono il contributo dell'effettiva prestazione lavorativa del singolo.

## **2.1 Procedure di informazione e consultazione**

L'avvio di procedure di informazione e consultazione con le Rappresentanze dei lavoratori costituisce una *best practice* dell'azienda, implementata non solo per esaminare le condizioni economiche e produttive, ma anche per analizzare singoli aspetti relativi al rapporto di lavoro.

Il dialogo tra le parti viene attuato in presenza di particolari esigenze tecnico-produttive che determinano una rimodulazione dell'orario di lavoro. In concreto, le parti si incontrano qualora la variazione dell'orario comporta il coinvolgimento di un numero di lavoratori superiori a 4, per l'applicazione del regime orario su 6 giorni settimanali, per la fissazione del periodo di fermata collettiva o per far fronte ad altre contingenze di carattere eccezionale.

In materia di crescita occupazione all'interno dell'azienda, il contratto aziendale del 2015, confermando le statuizioni previste nell'accordo aziendale del 1988, prevede la

comunicazione alle RSU delle assunzioni con salario di ingresso. Nell'accordo del 31 gennaio 2012 è stata riconosciuta la possibilità per la RSU di richiedere informazioni su iniziative di ricerca e sviluppo finalizzate ad assicurare la competitività dello stabilimento di Creazzo, al fine di salvaguardare la sua funzione strategica nell'ambito del Gruppo per la possibile competizione *Intercompany*. La stessa fonte contrattuale ha previsto che l'azienda fornisca copia alla RSU, che contestualmente si impegna a non divulgare il contenuto, del bilancio della società e delle comunicazioni scritte in bacheca.

Per Meccalte le risorse umane rappresentano un importante fattore competitivo, per questo motivo la Direzione aziendale ha incrementato il coinvolgimento della rappresentanza dei lavoratori sul tema. Un modello di relazioni industriali partecipativo viene adottato in tema di arricchimento delle risorse umane tramite lo scambio di informazioni sulle politiche e le iniziative di stabilizzazione del personale, sull'andamento dell'organico, attraverso verifiche periodiche delle prospettive occupazionali e con iniziative concordate volte a migliorare le professionalità presenti in azienda. Nel contratto integrativo si dà atto che l'apprendistato professionalizzante costituisce lo strumento idoneo per inserimenti potenzialmente stabili in azienda. Da un punto di vista procedurale, la Direzione aziendale esamina le proposte di miglioramenti retributivi e di inquadramento individuali avanzate dalle RSU una volta l'anno.

L'accordo aziendale del 29 settembre 2015 ha introdotto misure di *welfare* che per essere attuate necessitano di una sinergica collaborazione tra le parti sociali chiamate a definire regole puntuali che rendano operative le misure previste tramite ulteriori e specifici accordi. In particolare, le parti devono individuare figure con maggiore professionalità tra i lavoratori *over 58*, che potranno assumere il ruolo di formatore, l'individuazione condivisa dei criteri di accesso e delle modalità di erogazione di forme di sostegno alla scolarità di figli dei dipendenti e la verifica del pieno inserimento dei lavoratori stranieri tramite l'utilizzo delle risorse di Fondimpresa.

Da ultimo, lo stesso accordo aziendale ha previsto appositi incontri nel corso dell'anno, in cui la Direzione aziendale si impegna a fornire alla RSU, informazioni riguardanti gli elementi necessari al calcolo delle componenti del premio di risultato.

In ottemperanza a quanto definito nel CCNL, Sez. I, art. 8 "*Informazione e consultazione in sede aziendale*", vengono fornite annualmente alle Rappresentanza sindacali unitarie e alle Organizzazioni sindacali territoriali informazioni riguardanti, l'andamento dell'attività di impresa e la situazione economica; la situazione, la struttura e l'andamento prevedibile dell'occupazione.

Indipendentemente dagli obblighi di legge e contrattuali, l'azienda considera lo scambio di informazioni con la RSU un valore aggiunto, soprattutto in termini di conseguimento degli obiettivi di impresa e prevenzione del conflitto.

## **2.2 Prerogative sindacali**

Le clausole della contrattazione di prossimità a contenuto obbligatorio forniscono una disciplina di dettaglio riguardo alla modalità di fruizione dei diritti sindacali nei luoghi di lavoro, con contenuto migliorativo rispetto alle norme di legge. I lavoratori possono organizzare forme di tutela dei propri interessi all'interno o al di fuori dei luoghi di lavoro. In considerazione del principio di libertà sindacale, il datore di lavoro è obbligato a non interferire nella sfera di libertà dei lavoratori e del sindacato e ad attuare le misure di sostegno all'attività sindacale nei luoghi di lavoro definite dallo Statuto dei lavoratori. Tali misure di sostegno configurano pretese giuridicamente azionabili nei confronti dell'imprenditore.

## **2.3 Diritto d'assemblea, i permessi sindacali e il diritto di affissione**

L'art. 20 della l. n. 300 del 20 maggio 1970, sancisce il potere della RSA di convocare l'assemblea dei lavoratori all'intero dell'unità produttiva. L'oggetto deve riferirsi a tematiche di interesse sindacale e di lavoro e deve essere indicato all'ordine del giorno. La convocazione dell'assemblea va preventivamente segnalata al datore di lavoro, che è obbligato a mettere a disposizione un locale idoneo per dimensione e caratteristiche ambientali.

L'oggetto indicato nell'articolo in commento è ampio, infatti, gli argomenti che possono essere discussi in assemblea, non devono necessariamente essere inerenti a particolari problemi del sindacato in azienda, ma possono riguardare tutti quei temi che il sindacato assume come materia propria in relazione ai fini istituzionali.

Il diritto di assemblea ha dei limiti differenti a seconda che si eserciti durante l'orario di lavoro o al di fuori di esso. Da un punto di vista giuridico, in forza dell'esercizio del diritto di assemblea, il sindacato produce l'effetto di sospendere l'obbligazione del lavoratore di rendere la prestazione lavorativa ferma restando l'obbligazione del datore di lavoro di corrispondere la retribuzione, sebbene nel limite temporale delle 10 ore annue. Considerata la modifica delle sfere giuridiche del datore di lavoro e del lavoratore, il diritto di assemblea è riconosciuto solo nei confronti dei sindacati maggiormente rappresentativi ai sensi dell'art. 19 dello Statuto e dei datori di lavoro che possiedono i requisiti definiti dall'art. 35.

L'esercizio del diritto d'assemblea è regolato, secondo dettagliata prassi aziendale consolidatasi negli anni, in modo tale da evitare un uso improprio del diritto. In Meccalte i lavoratori hanno il diritto di riunirsi nei locali mensa dell'unità produttiva presso cui prestano la loro opera, durante l'orario di lavoro nei limiti di 10 ore annue retribuite. Le ore superiori non sono retribuite, al pari delle ore necessarie per le consultazioni referendarie il cui diritto è esercitabile fuori dall'orario di lavoro.

Lo svolgimento dell'assemblea è subordinato alla preventiva notifica all'azienda con 48 ore di anticipo. In caso di difformità, con il comunicato del 20 maggio 1986 è prevista la nullità della comunicazione e la conseguente decurtazione della relativa retribuzione.

La disciplina legislativa stabilisce che possono partecipare all'assemblea tutti i lavoratori dell'unità produttiva, qualora non siano suddivisi in gruppi. Possono parteciparvi, inoltre, i dirigenti esterni del sindacato che costituisce la Rappresentanza sindacale nel luogo di lavoro, i lavoratori in sciopero e i lavoratori dell'azienda in cassa integrazione, il datore di lavoro non ha il diritto di partecipare, salvo che sia stato espressamente invitato.

Con il comunicato del 14 luglio 1999 è stato chiarito che è permesso assentarsi dal posto di lavoro esclusivamente per la partecipazione all'assemblea. Viene stabilito, inoltre, il divieto di allontanarsi dallo stabilimento o intrattenersi in locali diversi da quelli in cui ha luogo l'assemblea. I lavoratori che non partecipano all'assemblea devono svolgere la normale attività, coloro che invece partecipano devono timbrare il cartellino all'allontanamento e al rientro al posto di lavoro. I dipendenti con orario giornaliero possono partecipare alle assemblee sindacali nella fascia oraria prevista per i lavoratori giornalieri, come precisato nel comunicato 25 maggio 2010.

Secondo quanto previsto dal T.U. Rappresentanza del 10 gennaio 2014, le organizzazioni sindacali e le RSU stesse, possono convocare assemblee retribuite nel limite di 3 ore annue sulle 10 previste dall'art. 20 dello Statuto.

Da ultimo, si chiarisce che la contrattazione può introdurre condizioni di miglior favore ma non può derogare *in peius* la norma legale.

I permessi sindacali costituiscono un'ulteriore prerogativa sindacale che si sostanzia nel diritto di assentarsi dal lavoro per lo svolgimento di attività sindacale entro i limiti minimi stabiliti dalla legge. In particolare, la legge conferisce il diritto di usufruire di permessi retribuiti nella misura di 8 ore mensili per aziende con numero di dipendenti superiore a 200. I permessi per motivi sindacali in favore dei lavoratori membri di Organizzazioni Sindacali, invece, ammontano a 24 ore per ciascun trimestre solare. La contrattazione collettiva prevede la fruizione di permessi per un monte ore fissato, da cui attingono le Rappresentanza sindacali o i dirigenti delle organizzazioni sindacali stipulanti i contratti collettivi applicati in azienda. Il lavoratore che intende esercitare tale diritto deve dare comunicazione scritta al datore di lavoro di norma 24 ore prima, per permetterne la sostituzione.

Nel comunicato 19 ottobre 2015 l'azienda ha riconosciuto in via eccezionale la possibilità di anticipare le ore di permesso dell'anno successivo, fino ad un massimo di ulteriori 12 ore per sigla, a causa del saldo negativo del monte ore permessi sindacali spettanti individualmente ai membri della RSU.

L'utilizzo dei permessi è subordinato esclusivamente alla comunicazione scritta inviata al datore di lavoro. Il permesso deve essere finalizzato ad un'attività propria del mandato, anche per la partecipazione a riunioni aziendali o trattative sindacali. Non sono retribuiti i permessi concessi in misura di 8 giornate l'anno per la partecipazione a convegni e congressi sindacali.

L'art. 25 dello Statuto riconosce alle Rappresentanze sindacali il diritto di affiggere all'interno dell'unità produttiva pubblicazioni, testi, comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro. Il datore di lavoro ha l'obbligo di predisporre degli spazi per l'affissione che devono trovarsi in luoghi accessibili a tutti i lavoratori



dell'unità produttiva. Non è riconosciuto in favore del datore di lavoro un potere preventivo di autorizzazione all'affissione o di rimozione di testi affissi.

## **2.4 Diritto di sciopero**

Il diritto di sciopero costituisce uno strumento di effettività del principio di libertà di organizzazione sindacale sancito dall'art. 39 Cost.

Sul piano contrattuale, il diritto di sciopero è un diritto potestativo del lavoratore, al quale è consentito sospendere il rapporto di lavoro senza che ciò comporti un inadempimento contrattuale, ma la perdita della retribuzione per tutto il periodo di astensione dal lavoro.

Sono presenti misure atte a rafforzare l'effetto dello sciopero, non è possibile sostituire i lavoratori in sciopero con lavoratori a termine, somministrati o intermittenti, è possibile sostituire i lavoratori in sciopero con altri colleghi precedentemente assunti e stabilmente inseriti nell'organizzazione aziendale. In mancanza di una regolamentazione legale generale in materia di sciopero, la giurisprudenza ha affermato la sussistenza di limiti all'esercizio di sciopero per la salvaguardia di altri principi fondamentali di rango costituzionale. Viene fatta distinzione tra danno alla produzione e alla produttività, un pregiudizio agli impianti aziendali o alla funzionalità produttiva dell'impresa, contrastano con il principio di libera iniziativa economica di cui all'art. 41 Cost.

La sospensione dell'attività lavorativa è attuata collettivamente per la tutela di interessi condivisi che abbiano attinenza anche indiretta sul rapporto di lavoro.

L'art. 40 Cost., afferma che il «diritto di sciopero si esercita nell'ambito delle leggi che lo regolano. A tal proposito, l'art. 4, della l.n. 604/1966 sancisce la nullità del licenziamento determinato dalla partecipazione ad attività sindacali, l'art. 15, della l.n. 300/1970 stabilisce la nullità licenziamento e provvedimenti disciplinari a causa di partecipazione ad uno sciopero e il successivo art. 28, dispone la repressione della condotta antisindacale tesa a impedire o limitare (...) l'esercizio del diritto di sciopero».

L'esercizio di tale diritto, che ha natura di diritto individuale ma a necessario esercizio collettivo, comporta la sospensione delle obbligazioni principali del contratto di lavoro, ovvero prestazione lavorativa e retribuzione, inclusi gli elementi della retribuzione in proporzione alla durata dell'estensione.

I limiti al diritto di sciopero sono i c.d. limiti esterni, derivanti dal conflitto tra il bene giuridico che con l'art. 40 Cost. si è inteso tutelare e altri beni giuridici, anch'essi previsti dalle norme della Costituzione, quali la salute, la vita, la sicurezza delle persone o delle cose, l'iniziativa economica privata. Viene considerato illegittimo lo sciopero solo nei casi in cui l'astensione dal lavoro dovesse danneggiare a tal punto l'attività produttiva, da pregiudicare significativamente anche la futura attività del datore di lavoro (il c.d. danno alla produttività), verrebbe in considerazione un limite esterno al diritto di sciopero, derivante dal rapporto tra l'art. 40 e l'art. 41 Cost., che riconosce il diritto di iniziativa economica privata, ma anche art. 4 Cost.

La contrattazione collettiva aziendale prevede disposizioni di carattere procedurale, da rispettare in occasione di scioperi e astensioni collettive dal lavoro. In particolare, il comunicato del 29 dicembre 2007 stabilisce che in caso di sciopero i permessi devono essere inoltrati in anticipo. Nell'ipotesi di mancata concessione del permesso, il dipendente viene considerato in sciopero e l'assenza ingiustificata per le ore residue.

I lavoratori aderenti allo sciopero devono allontanarsi dall'azienda o dalle aree destinate a operazioni lavorative e, secondo quanto disposto dal comunicato del 25 marzo 2015, devono vidimare il *badge* all'inizio e alla fine del periodo e avvisare il Caporeparto. La prestazione lavorativa si intende ripresa quando il lavoratore riprende effettivamente la propria attività. La stessa fonte di regolamentazione riconosce pienamente la facoltà dei lavoratori di esercitare il diritto di sciopero nelle forme e nelle modalità consentite dalla legge ma dà atto che, in caso di danni diretti e indiretti che dovessero sorgere in conseguenza di azioni illegittime, l'azienda si riserva di tutelare i propri diritti.

Il comunicato del 25 marzo 2015 n. 2 ha esplicitato che, il picchettaggio «qualora impedisca l'ingresso in Azienda ai lavoratori che non aderiscono all'astensione dal lavoro è da considerarsi illegittimo». Viene considerata illegittima anche la «forma di agitazione posta in essere con modalità a singhiozzo qualora non consenta l'utilizzo quantitativo e qualitativo della prestazione lavorativa ridotta nonché impedisca di fatto di organizzare e coordinare le prestazioni lavorative residue». In tal caso, l'azienda si riserva di rifiutare la prestazione lavorativa residua e di non corrispondere la relativa retribuzione, oltre a declinare ogni responsabilità per infortuni o danni derivanti a persone o cose derivanti dalle agitazioni.

Il picchettaggio è illegittimo quando è teso a impedire il normale funzionamento dell'organizzazione aziendale con interventi sugli impianti, quando è diretto ad impedire l'accesso in azienda, è considerato lecito quando si limita al tentativo pacifico di persuadere i non scioperanti a aderire alla protesta.

Rileva osservare che, il datore di lavoro può rifiutarsi di ricevere le prestazioni parziali di lavoro quando i lavoratori pongano in essere uno sciopero articolato e a "scacchiera", ovvero interruzione dell'attività lavorativa posta in essere da parte solo di taluni settori o reparti aziendali che si alternano. Il rifiuto deve essere inquadrato secondo le categorie civilistiche, dell'impossibilità parziale, art. 1464 c.c., di adempimento parziale, art. 1181 c.c., di prestazione in luogo dell'adempimento, art. 1197 c.c. Il datore di lavoro può legittimamente sospendere l'attività lavorativa di quei lavoratori la cui prestazione sia stata resa oggettivamente impossibile o del tutto inadeguata dallo sciopero parziale, se lo sciopero rende solo meno conveniente la prestazione dei non scioperanti, il datore di lavoro non può rifiutare la prestazione stessa.

Ulteriore prerogativa sindacale è il diritto di affissione. L'articolo 25 dello Statuto dei lavoratori prevede che «le rappresentanze sindacali aziendali hanno diritto di affiggere, su appositi spazi, che il datore di lavoro ha l'obbligo di predisporre in luoghi accessibili a tutti i lavoratori all'interno dell'unità produttiva, pubblicazioni,

testi e comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro». Le RSU possono affiggere qualsiasi tipo di documento, purché inerente a notizie di interesse sindacale e del lavoro, i documenti affissi non sono soggetti al controllo del datore di lavoro.

### **3. Inquadramento e professionalità**

La definizione del sistema di classificazione e inquadramento del personale non trova una trattazione diffusa nel CCNL di riferimento. L'ultimo rinnovo non pare che adegui contrattuale il sistema di classificazione del personale ai mutati assetti tecnici, organizzativi e produttivi che interessa le imprese del settore, infatti, il testo contrattuale si limita a consolidare il sistema adottato nella previgente contrattazione senza apportare modifiche sostanziali.

Le pattuizioni a carattere obbligatorio che trattano la materia dell'inquadramento del personale riguardano principalmente le procedure informazione e consultazione con la RSU. L'analisi storica della contrattualistica aziendale della Meccalte, fa emergere la frequenza con cui è stato trattato nel corso degli anni il tema dell'inquadramento del personale, anche in relazione al riconoscimento economico della professionalità espressa dalle maestranze.

Nel contratto aziendale del 2001 l'azienda, pur ribadendo l'autonomia decisionale in materia, si è impegnata ad incontrare una volta l'anno la RSU, al fine di esaminare le proposte di miglioramenti retributivi e di inquadramento individuali.

Si rammenta che la qualifica costituisce la specificazione delle capacità tecnico professionali di cui è provvisto il lavoratore e ne delinea la collocazione lavorativa all'interno dell'azienda, rappresenta la posizione giuridica fondamentale individuata attraverso le mansioni in concreto espletate. La mansione costituisce, invece, il contenuto della prestazione oggetto dell'obbligazione di lavorare e consiste nello svolgimento di un'attività, operazioni e compiti per lo svolgimento dei quali il lavoratore viene assunto. Le mansioni e la qualifica servono ad indicare la prestazione lavorativa dedotta in contratto, al fine di determinare il parametro di riferimento per il corretto inquadramento economico e normativo del lavoratore.

Il contratto integrativo aziendale del 19 settembre 1997, prevedeva l'esame dei miglioramenti retributivi e di inquadramento individuale. Nell'accordo del 2 marzo 1977, venivano previsti incontri periodici per definire l'inquadramento dei lavoratori su proposta del Consiglio di Fabbrica, mentre nell'accordo aziendale dell'8 febbraio 1974, si stabiliva che i lavoratori inquadrati nella 3° categoria venivano assegnati al 3° livello della nuova classificazione unica del personale, i nuovi lavoratori assegnati al 3° livello dopo un periodo massimo di 20 mesi e i lavoratori nella 2° categoria al 4° livello, i lavoratori nella 1° categoria al 5° livello.

Il sistema di inquadramento unico introdotto negli anni '80, costituisce un sistema di classificazione professionale fondato su una pluralità di livelli comuni alla categoria di impiegati e operai sulla base di una scala di valori. Tale inquadramento si realizza

attraverso declaratorie generiche con la descrizione di profili professionali generici che vanno a specificare le declaratorie tramite la previsione di gruppi suddivisi per mansioni omogenee e rileva poi la definizione delle singole mansioni.

Il sistema di inquadramento unico introduce un rapporto di equivalenza economica e normativa fra impiegati e operai il cui grado di responsabilità e complessità delle mansioni, pur nella loro diversità oggettiva li rende meritevoli di trattamenti analoghi.

Le declaratorie generali e

Il contratto collettivo di settore distingue le varie attività prestate nell'organizzazione produttiva, raggruppandole per profili omogenei a cui corrisponde un trattamento economico. La classificazione tecnica delle qualifiche professionali su una scala parametrica che le collochi in una scala di valore è compito della contrattazione collettiva nazionale. Normalmente ad ogni qualifica corrisponde un determinato livello retributivo e normativo, tuttavia, è possibile che la stessa qualifica venga elencata con riferimento a più livelli retributivi a seconda del grado di autonomia e responsabilità con cui le relative mansioni vengono espletate.

Il lavoratore ha diritto di essere inquadrato con il relativo trattamento retributivo nella categoria legale e nel livello contrattuale corrispondente alle mansioni effettivamente svolte, art. 96, co. 1, disp. att. cod. civ.

La contrattazione collettiva possiede clausole che permettono lo scambio, l'avvicendamento o la rotazione anche a mansioni diverse purché siano collocate nella stessa qualifica e sussista l'esigenza di valorizzare la professionalità potenziale dei lavoratori.

Occorre rilevare alcune criticità che il sistema di relazioni sindacali presenta in materia. È possibile verificare che a fronte dell'allargamento delle mansioni richieste ai lavoratori nel senso della polivalenza e plurifunzionalità per l'evoluzione tecnologica, il sistema di inquadramento collettivo non possiede la specifica qualifica da attribuire al lavoratore o che questa non sia rinvenibile tra quelle tipizzate dal contratto collettivo di riferimento. Per far fronte a tale lacuna, le parti contrattuali di frequente fanno ricorso alla stipula di accordi individuali con cui identificare la qualifica assegnata o tramite analogia con la qualifica professionale di contenuto più affine.

Il sistema di classificazione e inquadramento definito dal CCNL presenta caratteri di staticità e anacronismo rispetto ai nuovi processi produttivi e alla reale misurazione della produttività del lavoro. Per sopperire a ciò, la contrattazione aziendale è intervenuta con misure di procedimentalizzazione dei passaggi di livello e adattamenti del sistema classificatorio.

L'inquadramento convenzionale viene effettuato tramite una valutazione delle mansioni da un punto di vista oggettivo, operata avendo riguardo non alle capacità potenziali del lavoratore ma ai compiti in concreto affidati allo stesso, rilevanti per il corretto inquadramento contrattuale.

La funzione dell'inquadramento consiste nell'individuare la disciplina e i trattamenti applicabili, per tale motivo, il datore di lavoro non può invocare la qualifica

convenzionale per disapplicare normative inderogabili di tutela applicabili alle mansioni effettivamente svolte.

Le categorie individuate dall'art. 2095 cod. civ., rappresentano la classificazione operata dal legislatore e raggruppano una serie di qualifiche affini per contenuto professionale. La distinzione tra operai e impiegati operata attraverso il discrimine tra attività manuali e intellettuali non può considerarsi attuale. Viene indicato quale parametro di attività impiegatizia la capacità di incidere nell'organizzazione della produzione che si differenzia dalla produzione in se effettuata dagli operai. Per individuare la corretta categoria al quale ascrivere il dipendente, si fa riferimento al tipo di collaborazione prestata dal lavoratore. Tale aspetto, viene risolto dalla contrattazione collettiva che opera una distinzione tra mansioni rispettivamente ascrivibili agli operai e agli impiegati.

La Meccalte, tramite comunicazioni unilaterali, ha istituito collaboratori con funzioni di Capituono, così nel comunicato del 31 maggio 2004 con il quale è stata assegnata ai Capituono la facoltà di impartire disposizioni operative e verificare l'andamento delle attività e l'autorizzazione ad effettuare richiami verbali per il raggiungimento degli obiettivi. Con il comunicato del 14 gennaio 2008 sono stati istituiti collaboratori con funzioni di Capireparto con la facoltà di impartire istruzioni, disposizioni operative, richiamare i dipendenti alla diligenza, segnalare eventuali inosservanze all'impegno nello svolgimento delle mansioni e al rispetto dell'orario.

Il comunicato del 25 gennaio 2008 con oggetto «Modifiche organizzative», prescrive ai Capituono e ai Capireparto di far rispettare l'osservanza delle disposizioni antinfortunistiche, il divieto di fumo, l'utilizzo di indumenti prescritti, dedicare impegno nello svolgimento delle mansioni e far osservare il divieto di interrompere le attività prima della fine dell'orario di lavoro, consistente anche nel divieto di uso delle *toilettes* 15 minuti prima della fine dell'orario. Il Caporeparto deve fornire i modelli di richieste permessi, ferie, malattie ai dipendenti che ne facciano richiesta.

La professionalità costituisce un fattore strategico per la crescita dell'impresa, per incrementare la qualità del lavoro e realizzare vantaggi competitivi. Il contratto aziendale del 29 settembre 2015 stabilisce che, figure con maggiore professionalità nell'abito del personale *over 58*, possono assumere il ruolo di formatore nei corsi di formazione per i nuovi assunti e migliorare la polivalenza dei lavoratori già in forza.

Le pattuizioni di carattere obbligatorio che trattano la materia dell'inquadramento del personale, riguardano principalmente procedure di informazione e consultazione con la RSU.

La professionalità espressa dalle risorse umane è considerata un fattore strategico per affrontare le trasformazioni che stanno modificando le modalità di lavoro, caratterizzate dall'innovazione tecnologica. La formazione è strumento centrale per coniugare lo sviluppo produttivo con il miglioramento delle conoscenze e competenze dei lavoratori.

Al fine di migliorare le professionalità presenti in azienda, il contratto del 31 gennaio 2012, prevede la definizione di iniziative formative concordate con la RSU, sulla base di programmi formativi congiunti e il successivo monitoraggio degli effetti. Tali

iniziative potranno essere finanziate tramite l'utilizzo delle risorse di Fondimpresa e devono essere incentrate alla valorizzazione dell'efficienza, la crescita professionale e l'inserimento lavoratori. Anche il contratto aziendale del 2006, riprendendo la previsione contenuta nel contratto del 2001, prevedeva iniziative concordate sulla base di programmi formativi ritenuti utili all'aggiornamento e all'addestramento professionale dei lavoratori, in linea con le esigenze aziendali.

Le procedure di informazione delle rappresentanze dei lavoratori in merito al tema dello sviluppo professionale prevedono l'informazione sulle iniziative di formazione in corso, con la disponibilità aziendale a prendere in considerazione eventuali proposte di formazione specifiche eventualmente presentate dalle stesse rappresentanze sindacali.

Il CCNL Metalmeccanica e Industria 2017 enfatizza il ruolo strategico della formazione per la crescita della professionalità dei lavoratori, della qualità del lavoro e dell'impresa.

#### **4. Orario di lavoro**

La facoltà di stabilire l'orario di lavoro dei dipendenti è espressione del potere direttivo riservato al datore di lavoro, al quale spetta il compito di organizzare l'attività lavorativa del personale in relazione alle esigenze produttive dell'azienda. Tale potere discrezionale deve rispettare le previsioni costituzionali, legali e contrattuali posti dall'ordinamento a tutela dell'integrità psico-fisica del prestatore di lavoro e della vita sociale e di relazione.

In materia di orario di lavoro la libertà individuale e collettiva è limitata dal rispetto del dettato legislativo vigente in materia. La principale fonte normativa è il D.lgs. 66/2003, la cui disciplina organica permette di fissare alcuni precetti generali di carattere cogente con spazio per l'autonomia collettiva e al residuo *ius variandi* del datore di lavoro di regolare i tempi di lavoro.

Sulla base della fonte legale che stabilisce come orario normale di lavoro un orario pari a 40 ore settimanali, i reparti produttivi osservano l'orario base secondo lo schema giornaliero, dal lunedì a venerdì, dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 13.00 alle 17.00. L'orario su turni prevede che l'attività lavorativa venga svolta dalle 6.00 alle 11.30 dalle 12.00 alle 14.00 o in alternativa dalle 14.00 alle 19.00 oppure dalle 19.30 alle 22.00.

L'art. 17, co. 1, del D.lgs. 66/2003, prevede che le disposizioni di cui agli articoli 7, 8, 12 e 13 possono essere derogate mediante contratti collettivi stipulati a livello nazionale con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative. Per il settore privato, in assenza di specifiche disposizioni nei contratti collettivi nazionali le deroghe possono essere stabilite nei contratti collettivi territoriali o aziendali stipulati con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Nel corso degli anni, è maturata la consapevolezza dell'azienda di dotarsi, attraverso la contrattazione collettiva decentrata, di strumenti necessari per far fronte al tempestivo, efficiente e puntuale ad improvvisi ed imprevedibili picchi produttivi o per converso cali di lavoro. Gli accordi aziendali in materia di orario di lavoro si sono arricchiti di forme di modulazione dell'orario di lavoro diversificate, come ad esempio l'orario estivo e l'orario con sabato scorporato (*vedi par. 4.1 e 4.2*) sorte dalla consapevolezza aziendale della necessità di accrescere la propria adattabilità gestionale per far fronte alle richieste del mercato. La pedissequa osservanza di schemi orari standard rischiavano di tramutarsi in un serio ostacolo per il *business* aziendale, quando soluzioni immediate per affrontare le richieste produttive senza incorrere in ritardi nelle tempistiche di consegna del prodotto al cliente, divengono cruciali per affrontare con successo le richieste sempre più mutevoli del mercato di riferimento. La diversificata gamma di caratteristiche del prodotto e la peculiarità del suo ciclo produttivo richiedono il rispetto di tempi di consegna e una costante ottimizzazione dei tempi di flusso che rendono necessaria la flessibilità organizzativa. La contrattazione collettiva aziendale della Meccalte sull'orario di lavoro, a ben vedere, ha avuto non solo l'obiettivo di contemperare le esigenze di produttività dell'impresa, ma anche di assicurare le garanzie previste dalle norme di legge in tema di salute e sicurezza dei lavoratori e la conciliazione vita-lavoro.

L'istituto della flessibilità organizzativa è d'interesse anche per la parte sindacale, che attraverso lo strumento della flessibilità oraria riesce a limitare il ricorso a forme di lavoro precarie e per i singoli lavoratori per riuscire a conciliare i tempi di lavoro con gli impegni della vita.

Alla luce di un tanto, risulta evidente che il ruolo delle parti, *management* da un lato e rappresentanti dei lavoratori dall'altro, consiste nel fornire all'azienda e ai lavoratori un contributo concreto alla soluzione delle diverse problematiche che si presentano e in particolare di fornire i mezzi necessari per rispondere in modo rapido ed efficiente alle esigenze che si presentano. Per tale motivo, l'interesse alla flessibilizzazione del tempo di lavoro ha indotto le due parti a confrontarsi su proposte, seppure su due profili differenti, ad accrescere l'elasticità dell'orario di lavoro.

La modulazione dell'orario di lavoro viene stabilita nel comunicato del 27 luglio 1999 che ha introdotto una variante, con cui oltre a considerare giornate lavorative dal lunedì al venerdì dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 13.00 alle 17.00, viene incluso il sabato mattina, dalle 8.00 alle 12.00 con la previsione di mezza giornata infrasettimanale di riposo. Il comunicato del 23 luglio 1997, prevedeva un orario base per i reparti di produzione, dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 13.30 alle 17.30 e un orario su turni, dalle 6.00 alle 14.00 e dalle 14.00 alle 22.00, e il sabato dalle 8.00 alle 12.00.

L'entrata e l'uscita dei lavoratori dall'azienda è regolata dalle disposizioni aziendali. Come previsto all'art. 1, Sez. IV, Tit. III, Orario di lavoro, del CCNL applicato, all'inizio dell'orario di lavoro il lavoratore deve trovarsi al suo posto per iniziare il lavoro. In caso di ritardo, al ritardatario il conteggio delle ore di lavoro viene effettuato a partire da un quarto d'ora o mezz'ora dopo l'inizio dell'orario di lavoro

che avrebbe dovuto osservare, a seconda che il ritardo sia compreso nei primi 15 minuti o oltre i 15 e fino ai 30.

Il personale impiegatizio, invece, osserva un orario base, dal lunedì a venerdì, dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 13.30 alle 17.30. Oltre all'orario base, con il comunicato del 23 febbraio 2010 è stata introdotta una variante, dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 14.00 alle 18.00. Il comunicato del 23 febbraio 2010 da atto che, il personale dipendente presso gli uffici, svolge attività lavorativa in un orario predeterminato soggetto a personalizzazioni. Viene precisato che, in caso di necessità nel prolungare la presenza in ufficio oltre le ore 19.00, occorre preavvisare la manutenzione, posta l'attivazione degli allarmi. Da ultimo, il comunicato del 27 ottobre 2015 prevede un orario base di 40 ore settimanali e misure di flessibilità dell'orario in entrata e uscita. Il comunicato del 23 febbraio 2010 da atto che, il personale dipendente presso gli uffici, svolge attività lavorativa in un orario predeterminato soggetto a personalizzazioni. Viene precisato che, in caso di necessità nel prolungare la presenza in ufficio oltre le ore 19.00, occorre preavvisare la manutenzione, posta l'attivazione degli allarmi. Da ultimo, il comunicato del 27 ottobre 2015 prevede un orario base di 40 ore settimanali e misure di flessibilità dell'orario in entrata e uscita.

L'azienda mette a disposizione un servizio di ricevimento e consulenza in materia di retribuzione e modulistica attinente al rapporto di lavoro.

#### **4.1 Orario estivo**

L'organizzazione di lavoro a turni risponde ad esigenze tecnico-organizzative aziendali volte ad incrementare la capacità produttiva, in modo da poter rispondere alle caratteristiche degli impianti di produzione e alle diversificate esigenze di mercato. Ciò premesso, la contrattazione aziendale prevede la possibilità di adottare una particolare turnazione durante il periodo estivo a causa delle elevate temperature, l'accordo del 13 marzo 1989 aveva previsto in via eccezionale, un orario di 6 ore di lavoro giornaliero dalle 7.00 alle 13.00 relativamente al mese di luglio 1989, per far fronte a specifiche esigenze produttive e al fine di contenere il ricorso al lavoro straordinario.

Il contratto aziendale del 19 settembre 1997, rinviava all'articolo 3, dell'accordo del 1996 e all'accordo del 26 febbraio 1988, in cui viene previsto che durante il periodo estivo il turno dei dipendenti giornalieri è pari a 6 ore effettive, per 6 giorni da lunedì a sabato, per i turnisti è stabilita l'eliminazione del secondo turno del venerdì, salvo esigenze tecnico produttive. Le ore lavorate in meno rispetto alle previsioni del CCNL, vengono retribuite attingendo dal monte ore ROLL, se non capiente dal monte ore ferie, le ore eccedenti l'orario collettivo vengono retribuite in regime normale sino al superamento delle ore settimanali previste dal CCNL. Tale regime viene previsto anche nel contratto integrativo aziendale del 2001.

Per far fronte ad esigenze produttive e organizzative flessibili non è stato adottato in azienda l'orario multiperiodale, costituito da settimane di diversa lunghezza lavorativa sia superiore che inferiore alle 40 ore settimanali, in quanto il rispetto dei



vari istituti legali e contrattuali viene verificato in base alla media delle ore settimanali lavorate in un dato periodo. La possibilità di ricorrere a tale sistema e le modalità di utilizzo sono definite dai singoli contratti collettivi.

La disposizione legislativa pone il limite massimo di 48 ore di lavoro settimanali. Tuttavia, tale limite non è assoluto in quanto, può essere riferito dalla contrattazione collettiva ad una media delle ore lavorate in un periodo non superiore a 4 mesi e in caso di obiettive ragioni tecniche ed organizzative, i contratti possono prolungare questo periodo fino a 6 o 12 mesi. Al fine del computo della media vengono escluse le prestazioni di lavoro compensate tramite riposo compensativo nello stesso periodo di riferimento.

Ulteriore modalità con cui è possibile flessibilizzare l'orario di lavoro è la banca delle ore, istituito in base al quale il lavoratore che svolge più ore rispetto al limite contrattuale settimanale, può non essere immediatamente retribuito con tali prestazioni supplementari ma attingere altrettante ore di riposi compensativi da godere nelle settimane comprese in altro periodo dell'anno, in cui vi è un minore impegno e il lavoratore può svolgere un orario inferiore a quello contrattualmente previsto. Questi riposi vengono retribuiti e sottratti al conto della banca ore del dipendente, senza andare ad intaccare i permessi annui per riduzione dell'orario di lavoro contrattualmente spettanti. Al termine del periodo di tempo stabilito per contratto, le eventuali ore ancora presenti sul conto vengono retribuite ed eliminate dalla banca ore.

#### **4.2 Orario con sabato a scorrimento**

La contrattazione aziendale ha previsto misure di flessibilità nella gestione della prestazioni lavorative del personale, al fine di migliorare la competizione nei mercati internazionali e per garantire l'efficiente utilizzo di macchinari tecnologicamente avanzati. L'art. 4, sez. IV, Titolo III, CCNL Metalmeccanica e Industria, prevede la possibilità per il datore di lavoro di modificare unilateralmente la distribuzione dell'orario di lavoro, con la precisazione che, detta modifica non deve essere arbitraria ma dettata da effettive esigenze tecniche, organizzative e produttive.

La Direzione d'azienda, nel corso degli anni di attività si è avvalsa della facoltà di modificare l'orario di lavoro, seguendo un processo di contrattualizzazione a livello aziendale, nei casi in cui non fosse richiesto un intervento urgente a carattere unilaterale.

La modulazione dell'orario di lavoro è stata realizzata in Meccalte, per pianificare interventi di flessibilità collegati all'andamento mutevole del carico di lavoro, in relazione alle fluttuazioni della domanda di mercato, per far fronte alla presenza sul mercato di grossi ordinativi o per gestire la mancanza di lavoro per periodi prolungati. L'accordo interaziendale del 27 gennaio 1986 prevedeva un orario pari a 8.15 ore giornaliere, dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 13.25 alle 17.40, per 40 giorni lavorativi, al fine di annullare le differenze rispetto alle ore lavorate. Veniva precisato che, il cambiamento d'orario non comportava maggiorazione per lavoro straordinario.

L'accordo del 13 marzo 1989 stabiliva un orario flessibile per il raggiungimento del monte ore contrattuale, per cui si consideravano lavorative le giornate di sabato e per il residuo assegnate in conto riduzione orario. In caso di malattia o infortunio veniva garantita la retribuzione settimanale contrattuale, oltre che per altri istituti contrattuali. Il personale impiegatizio, invece, osserva un orario base, dal lunedì a venerdì, dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 13.30 alle 17.30. Oltre all'orario base, con il comunicato del 23 febbraio 2010 è stata introdotta una variante, dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 14.00 alle 18.00. Con l'accordo del 14 novembre 1998 è stata introdotta la possibilità di ricorrere ad un orario di lavoro fissato in 6 giorni settimanali compreso sabato fino alle 13.00. Statuizione prevista in tutta la contrattazione aziendale successiva, compreso da ultimo il contratto collettivo del 29 settembre 2015, che prevede l'utilizzo del regime orario di 6 ore effettive su 6 giorni settimanali, con impiego della giornata del sabato mattina. In caso di applicazione in modo permanente è prevista la fruizione di un sabato mattina libero, o un permesso, o in alternativa, prestando attività lavorativa nella mezza giornata libera infrasettimanale in regime normale in luogo del sabato mattina da fruire entro il mese solare, previa richiesta al Caporeparto con una settimana di preavviso. È prevista un'indennità per sabato lavorato a completamento delle 40 ore settimanali pari a 8,50 Euro, importo complessivo onnicomprensivo sugli istituti indiretti escluso TFR, non erogabile nel caso in cui coinvolga la maggior parte del personale. Tale tipologia oraria coinvolge parte del personale per garantire l'«implementazione dell'utilizzo degli impianti e implementazione dei volumi produttivi, attività manutentiva di impianti e prodotti, riparazioni e rilavorazioni», nel rispetto dei limiti di orario fissati dall'art. 5, comma 4, Sez. IV, Tit. III CCNL.

Sono previste procedure di informazione e consultazione a cadenza trimestrale con le RSU a garanzia del corretto utilizzo dello strumento di flessibilità. I dati che possono essere richiesti dalla RSU, riguardano il numero di persone interessate da tale articolazione oraria, che non possono superare le 50 unità, e il numero delle ore svolte nella sesta giornata in regime ordinario. L'accordo del 31 gennaio 2012 prevede che, in caso di modifiche dell'orario che coinvolgano più di 4 lavoratori, occorre il preventivo esame con le RSU, salvo urgenza.

Tramite il comunicato del 5 giugno 2012 l'azienda ha comunicato una contingente riduzione dell'orario di lavoro per la riduzione del portafoglio ordini ad un tasso inferiore ai livelli produttivi minimi. La stessa fonte di regolamentazione ha stabilito la contestuale sospensione del lavoro straordinario, salvo particolari necessità, il prolungamento di un giorno della chiusura estiva dello stabilimento, la riduzione dell'orario di 40 ore settimanali per i mesi di giugno, luglio, agosto. Riduzioni dell'orario di lavoro sono state previste anche per i lavoratori con contratto di lavoro a tempo parziale non operate, invece, per i lavoratori con orario giornaliero ridotto. Erano previste deroghe solo per esigenze produttive concordate tra Capireparto e Direzione di produzione. Le ore di riduzione venivano retribuite tramite PAR, ferie. Il comunicato del 3 luglio 2012 aveva disposto variazioni dell'orario di lavoro in determinate settimane per far fronte a nuovi ordinativi. Nello specifico, nei reparti

produttivi un orario dalle 7.00 alle 12.00 e dalle 13.00 alle 16.00, per i magazzini dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 13.30 alle 17.30, orario su turni sospeso.

Durante il periodo di crisi economica relativa agli anni 2008-2010, sono state previste misure straordinarie al fine di proteggere la capacità produttiva dell'azienda, a causa della diminuzione di lavoro. Il comunicato del 16 gennaio 2009 stabiliva la messa in atto di un piano ferie straordinario, ferie per periodi continuativi o per singole giornate, in forma di orario ridotto da 4 a 6 ore al giorno. Il comunicato del 30 gennaio 2009 prevedeva ulteriori riduzioni dell'orario di lavoro. Il successivo comunicato del 5 marzo 2009 dava atto del preventivo ricorso ad altri strumenti per far fronte al calo ordini come, l'eliminazione dello straordinario, il blocco delle assunzioni salvo per lavoratori interinali, utilizzo ferie e PAR, prima del ricorso alla cassa integrazione, misura dalla quale venivano esclusi i dirigenti, i dipendenti preso l'ufficio del personale, l'ufficio tecnico. Con il comunicato del 5 marzo 2010 si dava notizia dell'effettuazione della cassa integrazione guadagni per il mese di marzo 2010 e della possibilità da parte dell'azienda di richiedere la presenza dei dipendenti interessati, in alcune giornate di chiusura per attività di reparto, tramite richiesta al Caporeparto. Il comunicato del 22 marzo 2010 rendeva noto l'esperimento delle procedure di mobilità per rilanciare la produzione.

### **4.3 Part-time**

Il lavoro a tempo parziale rappresenta una modalità di orario che risponde sia ad esigenze aziendali, sia strumento di flessibilità per conciliazione vita-lavoro e di *welfare*, caratterizzato dallo svolgimento di attività per un orario inferiore rispetto a quello normale previsto dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

In relazione alla collocazione temporale della prestazione lavorativa, il lavoro può essere di tipo orizzontale, se la riduzione è prevista in relazione all'orario normale giornaliero, di tipo verticale, se l'attività lavorativa è svolta a tempo pieno limitatamente a periodi predeterminati della settimana, del mese o dell'anno e una riduzione di tipo misto.

L'accordo del 26 febbraio 1988 prevede che, le richieste di modificazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale, anche per periodi limitati nel tempo, siano effettuate in forma scritta con un mese d'anticipo, per una durata minima di 3 mesi prorogabili, la concessione è subordinata al rispetto delle esigenze produttive dell'azienda. Il trattamento retributivo è erogato in proporzione all'orario ridotto compreso il TFR.

L'accordo del 17 dicembre 2003 prevedeva la concessione di un importo indennitario complessivo, onnicomprensivo incidente su istituti indiretti non su TFR, pari ad Euro 3,75, in vigore per un anno disdettabile in qualsiasi momento con 3 mesi di preavviso o per modifiche normative. Veniva concessa a coloro che effettuavano un orario part-time, con turni su 5 giorni da lunedì a venerdì e a rotazione su 6 giorni, da lunedì a venerdì e 4 ore al sabato mattina.

#### **4.4 Lavoro straordinario e supplementare**

Costituisce lavoro straordinario l'attività prestata oltre l'orario normale di lavoro di 40 ore settimanali, ammesso sia dall'art. 2108 c.c., che dal D.lgs. n. 66/2003 che considera orario di lavoro il periodo di tempo in cui il lavoratore è al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività.

Il ricorso a prestazioni straordinarie è soggetto alle limitazioni previste dalla contrattazione collettiva che stabilisce le modalità di esecuzione dello stesso, in termini di richiesta della prestazione da parte del datore di lavoro, motivi legittimi di rifiuto da parte del lavoratore, limiti massimi di ricorso allo straordinario.

Il CCNL Metalmeccanica e Industria prevede una quota di lavoro in regime straordinario esente, di cui l'azienda può liberamente disporre senza la preventiva informazione e consultazione con le RSU. A fronte di particolari esigenze produttive l'azienda può comandare prestazioni lavorative nella giornata di sabato in regime straordinario in aggiunta a quanto previsto dal CCNL. L'art. 7, Sez. IV, Tit. III, Orario di lavoro CCNL prevede un limite orario per lo straordinario di 2 ore al giorno, 8 ore a settimana, 250 ore all'anno. Le ore di straordinario, se non autorizzate, non vengono retribuite.

In tema di lavoro straordinario, l'accordo del 26 febbraio 1988 prescrive l'utilizzo preferenziale di lavoratori normalmente adibiti alle mansioni interessate, previsto anche nel contratto aziendale del 2006. Il contratto aziendale del 29 settembre 2015 prevede in caso di lavoro straordinario c.d. comandato, la comunicazione ai lavoratori interessati affissa nella bacheca di reparto.

Il comunicato del 29 gennaio 2007 prescrive il rispetto dei limiti di 8 ore per settimana e 250 ore annue, con previsione di riposo compensativo, se effettuato straordinario per esigenze ineludibili. Nel caso in cui le prestazioni eccedenti non siano state autorizzate si considerano non retribuite.

Il comunicato del 27 settembre 2004 recepisce le modifiche disposte dal D.lgs. 66/2003, e conseguentemente prevede il limite massimo di 250 ore di straordinario, l'obbligo di segnalare alla fine di ogni quadrimestre alla DTL il numero di dipendenti che hanno ecceduto attraverso lavoro straordinario le 48 ore settimanali effettivamente lavorate e una maggiore attenzione da parte degli organi di vigilanza sulle ragioni del ricorso allo straordinario.

Le prestazioni eccedenti le 48 ore settimanali devono essere previamente autorizzate. Nel comunicato, viene specificato che, lo straordinario nella giornata di sabato, o nella mezza giornata di riposo compensativo per coloro che lavorano in regime normale il sabato mattina, potrà essere prestato nei limiti delle 48 ore settimanali, solo da coloro che hanno già prestato 4 ore di straordinario durante la settimana. Le ore eccedenti le 48 ore settimanali non autorizzate non saranno retribuite né daranno diritto al riposo compensativo.

Il comunicato del 12 settembre 1997 prevede che, nel caso in cui sia necessaria la prestazione di lavoro straordinario, è possibile iniziare con un'ora d'anticipo e finire un'ora dopo.

Il contratto collettivo prevede la corresponsione della retribuzione oraria maggiorata in percentuali diverse a seconda del differente disagio procurato dalla prestazione straordinaria. Inoltre il contratto collettivo stabilisce che i lavoratori possono usufruire di riposi compensativi in alternativa o in aggiunta alle maggiorazioni retributive.

Il comunicato del 30 ottobre 1997, ha accettato la proposta avanzata dalla RSU, di disporre lo svolgimento di straordinario con prestazione su base volontaria, ritenendo inaccettabili le ulteriori proposte. Nello specifico era stato proposto, il recupero delle ore di straordinario, con permessi da usufruire l'anno successivo, ritenuto impraticabile in quanto ciò avrebbe determinato un aggravio dei costi, e l'ulteriore proposta di un aumento della maggiorazione dello straordinario, inaccettabile a fronte dell'aumento del premio.

In tema di lavoro supplementare, l'accordo del 26 febbraio 1988 consente la prestazione di lavoro supplementare in relazione alle esigenze organizzative aziendali, in attuazione dell'art. 3 co. 3 lett. c) e co. 4 della l. n. 863/1984.

Si considera lavoro supplementare, il lavoro svolto oltre l'orario concordato tra le parti entro il limite del tempo pieno.

#### **4.5 Riposi, pause giornaliere e servizio mensa**

Da un punto di vista definitorio, con orario di lavoro si intende il tempo in cui il lavoratore è fisicamente presente sul luogo di lavoro, a disposizione del datore di lavoro per fornire la sua opera in caso di necessità anche se al momento non impegnato in attività lavorativa. Non rientrano nell'orario di lavoro, tutti quei momenti in cui il lavoratore non è soggetto al potere organizzativo e direttivo del datore di lavoro. In via esemplificativa viene escluso, il tempo impiegato per recarsi al posto di lavoro, le pause, i riposi intermedi durante la giornata lavorativa, le soste di lavoro non inferiori a dieci minuti non dedicate al recupero delle energie per lavori faticosi non vi rientrano, inoltre, ovvero quei periodi in cui il lavoratore non è in azienda e non sta effettuando alcuna attività lavorativa, ma si impegna a presentarsi al lavoro a richiesta del datore, periodi compensati dall'indennità di reperibilità. Il tempo che non rientra nella definizione di orario di lavoro è considerato riposo.

La nozione di orario di lavoro è strettamente connessa con la nozione di retribuzione, posto che secondo Zoppoli, la definizione di retribuzione corrisponde con *“il corrispettivo, non solo del tempo di lavoro bensì anche del tempo di non lavoro”*. In particolare, l'autore riconduce nella nozione di retribuzione sia lo *“scambio”* tra prestazione effettiva, sia la soggezione del lavoratore durante i periodi in cui riceve il compenso *“senza prestare alcuna attività utile all'altra parte”* <sup>(135)</sup>.

In materia di riposi e turnistica, l'art. 9, c. 1, D.lgs. 66/2003, stabilisce che il lavoratore ha diritto ogni sette giorni a un periodo di riposo di almeno ventiquattro ore consecutive, di regola in coincidenza con la domenica, da cumulare con le ore di riposo giornaliero di cui all'articolo 7.

---

<sup>(135)</sup> L. ZOPPOLI, *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*, op.cit.

Il suddetto periodo di riposo consecutivo è calcolato come media in un periodo non superiore a quattordici giorni. In pratica, il riposo può essere goduto la settimana successiva, di modo che in ogni periodo di 14 giorni consecutivi risultino goduti almeno due riposi. Il riposo settimanale non è retribuito.

Il riposo settimanale è considerato un diritto di rango costituzionale, assoluto, irrinunciabile, indisponibile e imprescrittibile, sancito dall'art. 36 Cost., deve essere obbligatoriamente riconosciuto dal datore di lavoro ogni settimana e goduto dal dipendente.

L'art. 7, D.lgs. 66/2003 prevede il riposo giornaliero e stabilisce che, ferma restando la durata normale dell'orario settimanale, il lavoratore ha diritto a undici ore di riposo consecutivo ogni ventiquattro ore. Tale riposo deve essere fruito in modo consecutivo fatte salve le attività caratterizzate da periodi di lavoro frazionati durante la giornata o da regimi di reperibilità.

L'art. 8, Sez. IV, Tit. III, Orario di lavoro, stabilisce che il giorno di riposo settimanale è di regola coincidente con la domenica e prevede, nel caso in cui venga effettuata la prestazione lavorativa la domenica che il lavoratore ha diritto al riposo in un altro giorno della settimana prefissato, inoltre, per lo spostamento eccezionale del giorno di riposo, il lavoratore ha diritto alla maggiorazione per il lavoro festivo.

La contrattazione aziendale in Meccalte prevede norme di dettaglio volte a disciplinare la fruizione delle pause. In particolare per motivi di sicurezza gli operatori in produzione non possono interrompere l'attività lavorativa prima della fine dell'orario.

Il comunicato del 14 gennaio 2008 con oggetto «Modifiche organizzative per le unità produttive di Mecc 1 e Mecc 4», prescrive il divieto di interrompere l'attività prima della fine dell'orario di lavoro per incombenze accessorie, non prima di 10 minuti dalla fine dell'orario, il divieto di utilizzare le *toilettes* nei primi e negli ultimi 15 minuti di ogni fase lavorativa, la puntualità all'inizio della giornata e dopo la pausa mensa, il divieto di entrata con eccessivo, anticipo, massimo 10 minuti.

Il comunicato del 9 luglio 1999 stabilisce che non è consentito allontanarsi dal posto di lavoro prima del suono della campanella, accedere ai servizi igienici nei 10 minuti precedenti e successivi le pause o alla fine dell'orario di lavoro senza autorizzazione del Caporeparto. Non è consentito inoltre, accedere nei locali di lavoro per coloro che sono in pausa. È fatto divieto di timbrare il cartellino con più di 15 minuti d'anticipo, dopo la timbratura non è consentito ritornare nei locali accessori, locali mensa o annessi agli spogliatoi. Lo stesso comunicato prevede che le pause ristoro abbiano durata pari a 5 minuti e specifica che, chi ha ripreso il lavoro non può recarsi alle macchinette durante la prima ora di lavoro.

Per diffondere e sviluppare la *Lean Organization* in azienda, approccio produttivo introdotto nel 2012, è necessario mantenere l'ordine e la pulizia delle postazioni di lavoro. Tuttavia, la pulizia del posto di lavoro deve durare per il tempo necessario e non iniziare prima di 10 minuti dalla fine dell'orario di lavoro. Per ragioni di carattere tecnico, la pulizia del posto di lavoro nell'unità produttiva denominata Mecc 3, non può iniziare prima di 5 minuti dalla fine dell'orario di lavoro, come previsto nel

comunicato 7 aprile 2008. L'uso dei servizi igienici non è possibile nei 15 minuti prima della fine dell'orario e nei 15 minuti che precedono la pausa, inoltre, il personale proveniente da altre unità produttive e gli esterni devono suonare il campanello e attendere l'autorizzazione all'accesso.

Il dettato normativo del D.lgs. 66/2003 prevede la fruizione di 30 minuti di intervallo, a differenza del CCNL che contempla i 30 minuti di pausa per la consumazione del pasto. Gli intervalli previsti nella contrattazione di secondo livello della Meccalte, sono stati istituiti al fine di permettere ai dipendenti di poter beneficiare del servizio mensa.

Nel comunicato 6 dicembre 2008 l'orario del pranzo è fissato dalle 11.45 alle 12.15 e 11.45 alle 12.45 per i giornalieri, la cena dalle 19.00 alle 19.30, il pasto deve essere consumato al posto, non essendo possibile portarlo a casa. Il più risalente comunicato del 22 settembre 1999 prevede gli orari per fruire della pausa mensa per i turnisti operanti nell'unità produttiva denominata Mecc 2, nello specifico dalle 18.45 alle 19.15, e per l'unità Mecc.1 dalle 19.00 alle 19.30. Il comunicato del 10 febbraio 2015 stabilisce la prenotazione obbligatoria dei pasti entro le 8.35 del giorno stesso, in quanto le prenotazioni successive comportano la registrazione della prenotazione per il giorno successivo, come in precedenza stabilito nel comunicato del 4 luglio 2001. Il comunicato del 18 gennaio 1999 ammetteva le prenotazioni solo presso la mensa in cui verrà consumato il pasto. Il comunicato del 4 dicembre 2009 rende noto l'aumento della quota mensa da 1,00 a 1,50 Euro. La prassi aziendale prevede che venga effettuato il relativo addebito in busta paga in caso di prenotazioni multiple.

In tutte le aree produttive è prescritta la puntualità ad inizio giornata e dopo la pausa mensa, come stabilito nel comunicato 14 gennaio 2008. È consentito l'ingresso nell'unità lavorativa al massimo 10 minuti prima dell'inizio del turno e 10 minuti prima della fine della pausa mensa, diversamente nell'unità produttiva Mecc 3, presso la quale è consentito l'ingresso al massimo 5 minuti prima dell'inizio del turno e 5 minuti prima della fine della pausa mensa comunicato 7 aprile 2008. È possibile allontanarsi dal posto di lavoro al suono della campanella, comunicato 4 maggio 1999.

Il comunicato 26 maggio 2008 ha introdotto la possibilità di consumare il pasto estivo. Con il comunicato del 26 novembre 2001 è stato reso noto a tutti i dipendenti, il divieto di accesso ai locali mensa al di fuori degli orari per fruire del servizio, accesso consentito invece, per l'espletamento di assemblee, corsi e per ragioni di servizio, previa autorizzazione.

Regole di dettaglio sono state prodotte negli anni dalla Direzione d'azienda per garantire il corretto uso dei distributori automatici di bevande e alimenti, specialmente per predisporre una gestione di tali strumenti che non costituisca un intralcio al pieno svolgimento dell'attività lavorativa. Il comunicato del 1 giugno 2004 ha reso esigibile l'obbligo da parte degli impiegati di recarsi nei distributori più vicini al posto di lavoro. Tale previsione è sorta per contrastare attese e intasamenti sorti per la tendenza di alcuni dipendenti di utilizzare i distributori siti nei reparti di produzione. Il comunicato del 18 aprile 2013 prescrive per gli impiegati che prestano la propria

attività lavorativa al piano terra, di usufruire dei distributori ivi locati, mentre i dipendenti al secondo piano, devono recarsi nel distributore più vicino per non arrecare disturbo ai colleghi. Il numero di persone contemporaneamente presente deve essere contenuto e limitato al tempo strettamente necessario.

La fruizione del servizio per gli stabilimenti produttivi della Mecc 3 è regolato dal comunicato del 7 aprile 2008, che ha vietato l'uso dei distributori automatici durante la prima ora di lavoro. La stessa fonte regolamentare prevede il divieto di recarsi alla *toilettes* nell'ultimo quarto d'ora prima delle pause, o alla fine del servizio senza l'autorizzazione del Capoturno. È fatto divieto di sospendere il servizio in anticipo rispetto alla conclusione dell'orario.

#### **4.6 Fermate collettive e ferie individuali**

I lavoratori hanno diritto di assentarsi dal lavoro per un periodo di ferie annue retribuite, la cui durata minima è stabilita dalla legge al fine di consentire al lavoratore il necessario recupero delle energie psicofisiche spese durante l'attività lavorativa. Il diritto alle ferie è irrinunciabile ex art. 36 Cost., e pertanto, non può essere sostituito da indennità economiche, salvo il caso in cui a causa della cessazione del rapporto il lavoratore non abbia potuto fruire delle ferie sino a quel momento maturate. In tal caso, le ferie residue non godute vengono monetizzate e convertite in quote di retribuzione giornaliera.

Il D.lgs. 66/2003 stabilisce in 4 settimane il periodo minimo di ferie annue per ogni lavoratore, il cui periodo di svolgimento è stabilito, secondo quanto stabilito dall'art. 2109 cod. civ., dal datore di lavoro in base alle esigenze dell'impresa ed in considerazione del suo potere organizzativo. Il datore di lavoro deve però tener conto degli interessi del lavoratore, garantendo il recupero delle energie psico-fisiche del lavoratore, che verrebbe vanificata dalla concessione di periodi di ferie troppo frazionati, due settimane di ferie devono essere consecutive.

L'art. 10, Sez. IV, Tit. III, Orario di lavoro, del CCNL prevede che i lavoratori maturano per ogni anno di servizio un periodo di ferie retribuito pari a 4 settimane. Il periodo di ferie consecutive e collettive non può eccedere le 3 settimane, salvo diverse intese aziendali. Il periodo di ferie collettive è stabilito dalla Direzione, tenendo conto delle richieste dei lavoratori compatibilmente con le esigenze di lavoro dell'Azienda. Per la fermata collettiva invernale è disposta la sospensione dell'attività produttiva per il periodo natalizio.

Il contratto collettivo nazionale prevede le modalità di richiesta e concessione del periodo feriale, la durata minima del periodo di ferie continuative e le scadenze per l'effettuazione delle ferie.

La maggior parte delle clausole della contrattazione aziendale sono volte a definire i periodi di fermata collettiva e dei piani ferie tramite esame congiunto con le RSU. Il periodo di distribuzione delle ferie collettive a livello di sito produttivo sono definite dalle previsioni contenute nella contrattazione aziendale a cui si sommano le ulteriori disposizioni di dettaglio volte a disciplinare gli ulteriori adempimenti.



In tema di fermata collettiva invernale, il comunicato del 18 novembre 2015 ha previsto la sospensione dell'attività produttiva per il periodo natalizio e contestualmente disposto la consueta attività delle operazioni inventariali di fine anno per reparti. La Direzione aziendale ha disposto l'erogazione dell'indennità prevista dall'art. 6, Sez. IV, Titolo III, del CCNL Metalmeccanica e Industria, ai lavoratori reperibili durante le giornate di fermata collettiva. Il CCNL stabilisce che in caso di chiamata, e dunque di effettivo svolgimento di attività lavorativa, è dovuta la retribuzione per la prestazione effettuata, con le maggiorazioni previste in caso di lavoro straordinario, notturno e festivo, un compenso per la chiamata pari a 5,00 Euro, il trattamento economico per il tempo di viaggio, pari all'85% della normale retribuzione oraria lorda senza maggiorazioni, il cui ammontare è calcolato a partire dal momento della chiamata, per il tempo necessario a raggiungere il luogo di intervento e il tempo necessario al rientro. Le ore di reperibilità non si considerano ai fini del computo dell'orario di lavoro, tranne in caso di effettiva prestazione di attività lavorativa in seguito alla chiamata da parte dell'Azienda. L'indennità di reperibilità è quantificata considerando i riflessi sugli istituti di retribuzione diretta e indiretta, e quindi è già comprensiva degli stessi ed esclusa dalla base di calcolo del TFR.

In tema programmazione delle ferie annuali, il contratto aziendale del 29 settembre 2015 rinvia all'esame congiunto tra Direzione aziendale e RSU il primo bimestre di ciascun anno, al fine di raggiungere la sintesi degli interessi, da un lato le necessità organizzative e produttive aziendali e dall'altro le esigenze dei lavoratori. L'accordo del 26 febbraio 1988 prevedeva l'esame congiunto il primo trimestre di ciascun anno, possibilmente nel mese di gennaio. Per prassi aziendale, le richieste individuali di un'ulteriore settimana di ferie antecedente o successiva alla fermata collettiva, vengono concesse entro il mese, se la richiesta è pervenuta entro il 20 del mese di competenza. Costituisce parametro di valutazione per la concessione delle ferie, il monte ferie, i PAR a disposizione. Le richieste devono essere inoltrate al Caporeparto tramite apposito il modulo carta verde.

In tema di fermata collettiva durante il periodo estivo, l'azienda non concede più di 2 settimane consecutive, se richiesta una terza settimana, è prevista la possibilità di concessione della stessa, secondo l'ordine cronologico della presentazione della richiesta, solo se il personale attivo risulti sufficiente per far fronte ai carichi produttivi, da definire con incontro tra Direzione azienda e RSU. Anche il comunicato del 20 marzo 1995 in tema di fermata collettiva durante il periodo estivo, prevedeva la possibilità di fruire di un'ulteriore settimana antecedente o successiva e la valutazione delle richieste secondo le esigenze organizzative, alla priorità nella presentazione della richiesta e all'anzianità aziendale. Il comunicato dell'1 marzo 2015 precisa che, l'ulteriore settimana può essere concessa se garantita la percentuale di presenza del personale addetto ai reparti di produzione e vengano garantiti i servizi minimi essenziali. È possibile fruire di una quarta settimana di ferie individuali, la settimana precedente e successiva le ferie collettive, potrà cadere nel periodo compreso tra maggio e novembre, ma non coincidere con la settimana alle tre settimane di ferie

consecutive. In caso di richieste plurime si considerano parametri di valutazione, il monte ore ferie, i PAR residui, l'ordine cronologico di arrivo delle richieste.

I lavoratori provenienti da Paesi extra-continentali, possono fruire di ferie superiori a 5 giorni per ricongiungimento familiare, richieste alle quali l'Azienda riserva la massima considerazione. L'integrativo aziendale del 2001, La stessa fonte contrattuale possiede previsioni volte ad incrementare la flessibilità in favore dei lavoratori stranieri. È stata prevista la concessione di un periodo di permesso non superiore a 7 giorni di calendario, in favore dei lavoratori provenienti da Paesi extra-continentali in forza a tempo indeterminato da almeno un anno. Il permesso veniva retribuita tramite il ricorso a ferie arretrate, ferie del periodo ricorrente, PAR o tramite le ore accantonate in conto ore sino a capienza. La richiesta deve essere presentata con 2 mesi di anticipo e può riferirsi al periodo in prosecuzione delle ferie collettive natalizie, se compatibile con le esigenze organizzative produttive, previsione contenuta anche al punto 11) del contratto aziendale del 2006. Tale misura è stata disdettata dall'azienda su richiesta della RSU, per il minor favore che tale misura possedeva nei confronti dei lavoratori italiani provenienti da altre Regioni.

#### **4.7 Permessi**

In materia di permessi il CCNL lascia alle aziende la possibilità di stabilire, previo esame congiunto con le RSU, le diverse modalità di fruizione delle ore di permesso annuo retribuito, compatibilmente con le specifiche esigenze aziendali.

Il CCNL metalmeccanica prevede un monte ore annuo di assenze retribuite a titolo di permessi per riduzione dell'orario di lavoro. A differenza delle ferie, i permessi non costituiscono un diritto irrinunciabile del lavoratore e pertanto, possono essere retribuiti in sostituzione del godimento e sono solitamente concessi per gruppi di ore. L'art. 5, Sez. IV, Tit. III, Orario di lavoro, del CCNL, prevede che i lavoratori possono usufruire di 13 permessi di 8 ore (pari a 104 ore) utilizzabili anche per gruppi di 4 ore. La richiesta deve essere effettuata almeno 10 giorni prima. La concessione del permesso può essere concesso se le richieste di permesso per quella data/periodo non sono superiori al 5% dei lavoratori normalmente addetti al turno. Se superiori, si fa riferimento all'ordine cronologico di presentazione della richiesta. I permessi richiesti con un preavviso inferiore ai 10 giorni si possono concedere se compatibili con le specifiche esigenze aziendali e gli assenti non siano superiori al 10% (comprensivo del 5% di cui sopra).

Le specifiche esigenze aziendali si sostanziano nei casi in cui non siano rispettate le percentuali di assenza indicate precedentemente, quando si determinino situazioni produttive di carattere improrogabile.

È possibile un uso collettivo dei permessi, anche per singoli reparti o gruppo di lavoro, fino ad un massimo di 5 permessi annui retribuiti, previo esame tra Direzione d'azienda e RSU.

La concessione dei permessi avviene da parte del datore di lavoro che si basa sulla richiesta del lavoratore. Il contratto collettivo nazionale disciplina le modalità di

richiesta e concessione dei permessi e le motivazioni alla stregua delle quali il datore di lavoro è tenuto a concedere obbligatoriamente i permessi. Si precisa che, non è necessaria alcuna motivazione per la richiesta di permessi, inoltre a fronte di assenze obbligatoriamente concesse a fronte di specifiche e motivate ragioni, non viene intaccato il monte ore dei permessi retribuiti ma si applica la normativa legale o contrattuale specifica.

In tema di permessi la contrattazione collettiva aziendale e in particolare, l'accordo del 31 gennaio 2012, stabilisce l'uso di appositi moduli numerati per effettuare la richiesta, in modo tale da consentire la determinazione della priorità della prenotazione e delle modalità e tempistiche. A tal proposito, il contratto aziendale del 29 settembre 2015, ha preannunciato l'intenzione della società di «introdurre progressivamente sistemi elettronici di richiesta ferie e permessi, anche al fine di rendere più certo il meccanismo di autorizzazione».

Le richieste di ferie e permessi fino a 3,5 ore, possono essere presentati entro la prima ora di lavoro del giorno precedente e la risposta aziendale deve pervenire entro dopo 4 ore dalla richiesta. I permessi da 4 a 8 ore, devono essere presentate 3 giorni lavorativi prima e la risposta aziendale dopo 1 giorno lavorativo dalla richiesta. I permessi da 2 giorni in poi, devono essere presentate 10 giorni lavorativi prima e la risposta dopo 3 giorni lavorativi dalla richiesta.

In tema di permessi il comunicato del 10 marzo 2007 prevede che, verranno esaminate una volta al mese salvo urgenza, le richieste di permessi in concomitanza con il periodo di ferie collettive o di festività, altrimenti si considerano assenze ingiustificate. Il contratto aziendale del 2015 ha chiarito che, le richieste pervenute entro il 20 di ciascun mese avranno risposta entro la fine del mese stesso. Nel comunicato del 2007 viene stabilito inoltre che, in caso di richiesta di permessi inferiori a 4 ore, la stessa deve essere inoltrata il giorno prima al Caporeparto o se impossibile alla persona designata. Nel caso in cui il permesso venga accordato deve essere apposta la firma nel modulo e compilata la matrice e tagliando.

Il contratto del 2015 prevede la tempistica della risposta aziendale, entro 4 ore dalla richiesta, per permessi fino alle 3,5 ore. Per permessi da 4 a 8 ore, la richiesta deve essere inoltrata entro il terzo giorno lavorativo precedente al Caporeparto, deve essere firmato solo per attestazione di ricevuta, sigla e tagliando. In caso di accoglimento della richiesta viene apposta la firma nel modulo, la matrice e il tagliando, il comunicato del 2007 non prevede la comunicazione al lavoratore, salvo nel caso in cui l'interessato non abbia più a disposizione ferie o PAR. La comunicazione dell'esito negativo viene effettuata entro il primo giorno lavorativo successivo.

I permessi di 2 o 3 giorni lavorativi, comportano per la loro accettazione che la richiesta venga effettuata entro la sera del decimo giorno lavorativo precedente al giorno di inizio del permesso inoltrato al Caporeparto, firmato per ricevuta con matrice e tagliando. È previsto la comunicazione entro il terzo giorno lavorativo successivo in caso di non accoglimento. I permessi superiori a 3 giorni lavorativi, devono essere richiesti entro la sera del 25° giorno precedente. Entro il 6° giorno successivo è prevista la comunicazione, in caso di non accoglimento. Il permesso non

può essere concesso se le assenze per reparto sono superiori al 20% dei dipendenti di ciascun reparto, secondo quanto previsto dal comunicato 26 luglio 1999.

L'art. 10 della l.n. 300/1970 sancisce il diritto allo studio, che si concretizza per il lavoratore nella garanzia di non dover effettuare straordinari nei riposi settimanali e di essere adibito al lavoro in turni per agevolare la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami. Per beneficiare delle prerogative riconosciute, il lavoratore deve essere iscritto ad un regolare corso di studio in una scuola di istruzione primaria, secondaria e di qualificazione professionale, statali o legalmente riconosciute o comunque abilitate al rilascio di titoli di studio legali. Inoltre, è riconosciuta la fruizione di permessi giornalieri retribuiti per sostenere le prove di esame.

Il CCNL prevede clausole più vantaggiose, in particolare è presente un monte ore globale di permessi retribuiti che i lavoratori studenti possono richiedere per la frequenza a corsi istituiti presso istituti pubblici o legalmente riconosciuti.

In aggiunta, la l.n. 53/2000 prevede all'art. 5 che il lavoratore con almeno 5 anni d'anzianità di servizio presso la stessa azienda, ha diritto di richiedere la sospensione del rapporto di lavoro tramite congedi per la formazione finalizzata al completamento dei percorsi formativi scolastici, per un periodo pari a 11 mesi nell'arco dell'intera vita lavorativa. La fruizione del congedo, pur garantita dalla conservazione del posto di lavoro non dà diritto alla retribuzione né alla maturazione all'anzianità di servizio. Il datore di lavoro può differire la fruizione del congedo per comprovate esigenze organizzative.

#### **4.8 Flessibilità dell'orario di lavoro**

Forme di flessibilità dei tempi di lavoro sono determinate non solo da esigenze di produttività, ma anche per una maggiore attenzione all'efficienza organizzativa e per una migliore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Tuttavia, sono poco diffuse le forme di modulazione flessibile dell'orario di lavoro quali l'orario multiperiodale, plurisettimanale e la banca delle ore.

Vengono, invece, riconosciute altre forme di flessibilità di organizzazione del lavoro, Per serie e comprovate esigenze personali l'azienda può acconsentire allo scambio di turno tra due lavoratori, con riduzione del riposo giornaliero, in ogni caso pari ad almeno 8 ore, a condizione che il fatto abbia caratteristiche di eccezionalità e non costituisca ostacolo al normale ciclo produttivo, previa richiesta scritta al Caporeparto. Tale misura, determinata al fine di favorire la conciliazione tra esigenze di vita quotidiana e di lavoro, era già prevista nell'accordo del 31 gennaio 2006 è stata confermata nel successivo accordo del 31 gennaio 2012 e nel contratto del 2015.

L'istituto della Banca delle ore prevede il recupero delle ore di straordinario nei periodi di minore intensità di lavoro in luogo della retribuzione della prestazione in forma maggiorata. L'accordo del 25 luglio 2000 conferisce al lavoratore la facoltà di optare per l'accantonamento delle ore di straordinario, con richiesta scritta entro ultimo giorno del mese. Tali ore possono essere godute sotto forma di permessi

retribuiti a decorrere dal mese successivo a quello di maturazione, entro il periodo massimo di 24 mesi dalla fine dell'anno di maturazione.

Particolari forme di flessibilità oraria sono riconosciute agli impiegati non produttivi. Sono concessi 5 minuti di flessibilità oraria al mattino per l'accensione del *personal computer*, da recuperare a fine giornata altrimenti dovranno essere recuperati 15 minuti nel corso del mese, anche in pausa, se non recuperato nel mese, da giustificare attraverso il ricorso ai PAR, il ritardo compreso tra i 5 e i 15 minuti può essere recuperato in pausa pranzo o a fine giornata entro il mese di riferimento altrimenti deve essere giustificato attraverso il ricorso ai PAR, così come il ritardo che va oltre i 15 minuti ed entro i 30 minuti. Il relativo modulo di richiesta deve essere consegnato all'Ufficio del personale, non oltre l'ultimo giorno del mese in cui è avvenuta l'assenza, in mancanza del permesso, l'assenza si considera, assenza non giustificata. I permessi in conto recupero sono consentiti solo se il dipendente ha un residuo PAR complessivo (anno corrente e precedente) pari a zero.

In caso di ritardo, il comunicato del 27 ottobre 2015, decorrente dal 2 novembre 2015 della durata sperimentale di 6 mesi per il personale uffici, prevede una flessibilità 15 minuti in entrata al mattino e al pomeriggio e la possibilità di recuperare il ritardo nella pausa pranzo, della durata di un'ora. Nello specifico, in caso di entrata oltre 5 minuti dall'inizio dell'orario di lavoro del mattino, è prevista la possibilità di recuperare il ritardo pari a 5 minuti per effettuare la timbratura virtuale, recuperabili a fine giornata. In caso di impossibilità di recupero a fine giornata, i minuti vengono stimati pari a 15 e si intendono recuperabili in pausa pranzo o nel corso del mese, altrimenti il ritardo dovrà essere giustificato con il ricorso a 15 minuti di PAR, tramite modulo firmato dal responsabile. Nel caso in cui l'ingresso venga effettuato oltre i 5 minuti del mattino ma entro i 15, oppure oltre il minuto entro i 15 dell'orario del pomeriggio, è prevista la possibilità di recuperare 15 minuti in pausa pranzo o nel corso del mese, o con il ricorso a 15 minuti di PAR, tramite modulo firmato dal responsabile. Il ritardo oltre i 15 entro i 30 dall'inizio dell'orario di lavoro, possono essere recuperati in pausa pranzo, a fine giornata, nel corso del mese, altrimenti con il ricorso a 15 minuti di PAR, tramite modulo firmato dal responsabile. È possibile il recupero di 3 ritardi di 30 minuti al mese, il recupero massimo di 30 minuti al giorno. Sono consentiti permessi in conto recupero entro il mese per motivi diversi dal ritardo, se il dipendente ha un residuo PAR per anno corrente e precedente pari a zero, il relativo modulo deve essere consegnato non oltre l'ultimo giorno del mese in cui è avvenuta l'assenza.

L'entrata e l'uscita dei lavoratori dall'azienda, come previsto dall'art. 1, Sez. IV, Titolo III, del CCNL, è regolata dalle disposizioni aziendali che definiscono l'orario di accesso allo stabilimento e quello di inizio del lavoro, fermo restando che all'inizio dell'orario di lavoro il lavoratore dovrà trovarsi al suo posto per iniziare il lavoro e che al ritardatario il conteggio delle ore sarà effettuato a partire dal quarto d'ora o mezz'ora dopo l'inizio dell'orario di lavoro che avrebbe dovuto osservare, a seconda che il ritardo sia compreso nei primi 15 minuti o oltre ai 15 e fino ai 30.

Le pattuizioni riguardanti le procedure di timbratura, la registrazione dell'orario effettivo di lavoro e la disciplina dei ritardi rispondono a bisogni di efficienza organizzativa dell'azienda.

Il contratto aziendale del 19 settembre 1997 stabiliva la consultazione elettronica individuale delle timbrature, di cui può essere consegnata copia su richiesta. Il successivo contratto aziendale del 2001 prevedeva la consegna con il prospetto delle buste paga, con delle eccezioni in caso di introduzione di un sistema elettronico o per problemi tecnici, statuizione contenuta anche nel contratto del 2015.

Il comunicato del 13 ottobre 2014 ha previsto la consegna di nuovi *badges* per le timbrature e la prenotazione pasti e la contestuale riconsegna del vecchio.

Nel comunicato dell'1 ottobre 2009 è stato precisato che in caso di partecipazione ai corsi non si deve timbrare il cartellino, ma le 8 ore lavorative vengono attestate dalla firma di partecipazione nell'apposito registro. Il comunicato del 9 luglio 1999 fa divieto di timbrare il cartellino con più di 15 minuti anticipo, dopo la timbratura non è consentito ritornare nei locali accessori, né ai distributori, non consentite pause ristoro per più di 5 minuti. Il comunicato del 29 marzo 1994 stabilisce che la ripetuta omissione di timbratura del cartellino entro l'anno comporta l'applicazione di un richiamo verbale, la terza omissione comporta la possibile comminazione di un richiamo scritto, le successive ipotesi determinano assenza. Il successivo comunicato del 26 novembre 2001 prevede che, in seguito a 5 omissioni di timbratura del cartellino nel corso del medesimo anno, viene addebitato un ritardo pari a 15 minuti salvo giustificazione scritta del predisposta dal Caporeparto, 3 omissioni nel corso del mese costituiscono giusta causa di infrazione disciplinare.

Nel comunicato del 26 febbraio 2004 viene precisato che, in caso di danneggiamento, furto, smarrimento del *badge* dei tornelli che consentono l'accesso agli stabilimenti, occorre dare comunicazione immediatamente all'ufficio del personale. Se necessaria la consegna di un nuovo *badges*, è prevista la richiesta al Caporeparto, nel comunicato viene precisato che, il primo viene consegnato a titolo gratuito, le richieste dopo la prima determinano l'addebito del relativo a carico del dipendente.

## **5. Misure di *welfare***

Il *welfare* contrattuale rappresenta un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, per il miglioramento della produttività e delle condizioni di lavoro. Le misure di *welfare* contrattuale sono oggetto di specifica contrattazione aziendale, in quanto costituiscono «strumenti che rappresentano una remunerazione in termini non monetari ma di sostegno concreto», così nel contratto aziendale del 29 settembre 2015.

Gli strumenti previsti in Meccalte spaziano, dai permessi retribuiti per visite mediche a politiche di *work-life balance*, fino all'ampliamento delle causali per l'anticipazione del trattamento di fine rapporto (TFR).

Il contratto del 2015 conferma quanto previsto nella precedente contrattazione aziendale in materia di permessi retribuiti per visite mediche specialistiche, esami clinici o trattamenti riabilitativi. I permessi vengono concessi fino ad un massimo di 2 ore al giorno, per un massimo di 40 ore annue, per dipendente che presti la sua opera in orario giornaliero, per un massimo di 20 ore annue per dipendente che presti la sua opera su turni, secondo quanto stabilito per la prima volta nel contratto aziendale del 2001. In seguito, il contratto aziendale del 2006, ha ritenuto legittima la concessione del permesso retribuito, solo per la parte di assenza in sovrapposizione necessaria con l'orario di lavoro.

Disposizione di miglior favore è contenuta nel contratto aziendale del 2015, che estende l'uso del permesso anche a copertura delle ore di viaggio necessarie per raggiungere l'ente in cui viene effettuata la visita, fino a un massimo di 3 ore giornaliere del monte ore annuo. Per garantire una corretta fruizione dei permessi per visite mediche specialistiche, nel comunicato del 29 ottobre 2015 è stato specificato che, la documentazione idonea a comprovare l'effettuazione della prestazione sanitaria, deve riportare, luogo, data, ora di inizio e fine della prestazione.

Un elemento di innovazione rispetto a quanto riscontrato nella contrattazione precedente, è rappresentato da previsioni che dal 2015 riconoscono ai lavoratori la possibilità di flessibilizzare tutto o parte del premio in denaro o in un programma di welfare.

## **5.1 Visite mediche**

La salute e sicurezza dei lavoratori costituisce un tema al quale la Meccalte, ha storicamente dedicato grande attenzione. A partire dagli anni '70, con l'accordo aziendale del 2 marzo 1977, sono state previste visite mediche individuali di reparto o di gruppo. Altre regole di dettaglio sono state specificate tramite comunicazioni unilaterali da parte della Direzione d'Azienda.

La sorveglianza sanitaria, da svolgersi ad opera del medico competente, viene effettuata nei casi previsti dalla normativa vigente e qualora il lavoratore ne faccia richiesta e la stessa sia ritenuta dal medico competente correlata ai rischi lavorativi. La sorveglianza sanitaria comprende la visita medica preventiva, intesa a controllare l'assenza di controindicazioni al lavoro cui il lavoratore è destinato al fine di valutare la sua idoneità alla mansione specifica, la visita medica periodica per controllare lo stato di salute dei lavoratori ed esprimere il giudizio di idoneità alla mansione specifica. La visita medica viene effettuata anche su richiesta dei lavoratori, se ritenuta dal medico competente correlata ai rischi professionali o alle sue condizioni di salute, la visita medica in occasione del cambio mansione e la visita medica precedente alla ripresa del lavoro a seguito dell'assenza per motivi di salute di lunga durata.

Nel comunicato del 23 settembre 2010 viene esplicitata al personale dipendente, l'effettuazione della sorveglianza sanitaria, prevista dall'art. 41 del D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, c.d. T.U. sulla salute e sicurezza sul lavoro. La normativa stabilisce che le

visite mediche a cura e spese del datore di lavoro sono finalizzate, oltre ad indagini diagnostiche legate al rischio lavorativo ritenute necessarie dal medico competente, anche alla «verifica di assenza di condizioni di alcol dipendenza e di assunzione di sostanze psicotrope e stupefacenti».

Il comunicato rende nota la possibile somministrazione di *test* antidroga e all'alcool, nei confronti del personale addetto alla guida dei carrelli e *transpallet* per movimentazione delle merci, per valutarne l'idoneità allo svolgimento della specifica mansione, nel rispetto delle norme sulla sicurezza. Tali controlli possono essere svolti, in qualsiasi momento durante l'attività lavorativa a discrezione del medico di fabbrica, non solo durante le visite mediche pianificate. Il successivo comunicato del 13 gennaio del 2011 prevede l'effettuazione di esami tossicologici e biotumorali secondo protocollo sanitario.

## **5.2 Conciliazione vita-lavoro**

Misure di maggior favore rispetto alla legge e alla Contrattazione collettiva di livello nazionale sono previste per favorire i rapporti tra azienda e personale dipendente. Sono presenti le misure di *Welfare* concesse unilateralmente dall'azienda o tramite pattuizione collettiva a beneficio dei dipendenti, volte a favorire la conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze della salute e della famiglia.

L'azienda ha dichiarato, nel contratto aziendale del 29 settembre 2015, la propria disponibilità a valutare positivamente le richieste di passaggio, da forme di lavoro a turni in orario giornaliero e di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, formulate dai lavoratori *over 58*.

I lavoratori in forza da almeno 5 anni possono ottenere l'anticipazione del Trattamento di Fine Rapporto (TFR), per spese sanitarie, per terapie ed interventi straordinari per familiari fiscalmente a carico. Ciascun dipendente, inoltre, può richiedere un acconto sulla retribuzione mensile, fino ad un massimo del 50% del relativo ammontare, per comprovate esigenze familiari.

Per serie e comprovate esigenze personali l'azienda può acconsentire allo scambio di turno tra due lavoratori, con riduzione del riposo giornaliero, a condizione che il fatto abbia caratteristiche di eccezionalità e che sia richiesto consenso del Caporeparto.

La Direzione si è resa disponibile con il contratto aziendale del 29 settembre 2015, ad attuare forme di sostegno alla scolarità dei figli dei dipendenti tramite l'istituzione di borse di studio per studenti meritevoli dal diploma alla laurea. È demandato all'esame congiunto con la RSU, la definizione delle criteri di accesso e delle modalità di erogazione.

Borse di studio per studenti figli di dipendenti, rappresenta una *best practice* dell'Azienda, volta a perseguire il superamento delle disuguaglianze economico sociali, di cui si fa menzione nel comunicato del 7 settembre 1994. Nello specifico erano state concesse 3 borse di studio per l'anno 1994/1995, di ammontare pari a L. 1.000.000. Misura replicata anche per l'anno 1996-1997, come testimonia il comunicato del 10 settembre 1997.



L'integrativo aziendale del 2001, in tema di apprendimento della lingua italiana da parte dei lavoratori stranieri presenti in azienda, prevedeva uno specifico incontro tra la Direzione e le RSU per verificare l'implementazione del ricorso alle misure previste dall'accordo regionale tra Confindustria e Sindacati.

La comunicazione del 2 marzo 1977 prevedeva uno sconto per gli acquisti effettuati presso un supermercato convenzionato. Nel mese di ottobre 2004 era stata stipulata una convenzione con la Banca per i dipendenti Meccalte, per mutui e prestiti personali.

## **6. Salute e Sicurezza**

La giustificazione costituzionale delle norme in materia di igiene e sicurezza del lavoro trova il suo fondamento negli artt. 4, 32, 35, 41 Cost. L'art. 32 riconosce la tutela della salute come fondamentale interesse della collettività, l'art. 35 Cost., tutela il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni e l'art. 4 Cost., esprime il superamento del concetto di lavoro come mezzo di produzione dei beni a discapito della dignità dell'uomo e di conseguenza a discapito del benessere del lavoratore durante lo svolgimento della propria attività.

Le norme che impongono al datore di lavoro il rispetto delle misure di igiene e sicurezza del lavoro sono tra le materie riservate alla legislazione concorrente fra Stato e Regioni.

Principio fondamentale in materia è posto dall'art. 2087 cod. civ., stabilisce l'obbligo del datore di lavoro di predisporre le misure necessarie a tutela della sicurezza dei lavoratori. Le misure necessarie sono stabilite dalle norme antinfortunistiche e le misure che pur non essendo previste da una specifica disposizione sono riconducibili all'obbligo generale di cui all'art. 2087 cod. civ., in mancanza di una previsione specifica spetta al datore di lavoro valutare le misure che si devono ritenere imposte in concreto dall'art. 2087 cod. civ.

Alla disciplina costituzionale e legislativa in materia di salute e sicurezza dei lavoratori si aggiunge la fonte di derivazione comunitaria. In particolare, il Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è stato emanato in attuazione delle direttive comunitarie, ha delineato un sistema generale di prevenzione dei rischi professionali, eliminazione dei rischi di incidenti, affermazione del ruolo attivo dei lavoratori e del loro diritto ad essere informati, istruiti e consultati. La finalità perseguita dal Testo Unico è quella di garantire l'uniformità della tutela dei lavoratori sul territorio nazionale attraverso il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali.

In Meccalte, l'incremento negli anni delle misure aziendali in tema di salute e sicurezza, disciplinate a livello decentrato a partire dall'accordo del 26 febbraio 1988, dimostra l'attenzione dell'azienda al costante miglioramento dell'ambiente di lavoro e della sicurezza nell'ambito della politica di investimenti.

La contrattazione aziendale in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro, concorre con la normativa nazionale e gli *standard* internazionali. A livello di normative internazionali l'azienda ha messo in atto quanto previsto, attivando l'adozione di un sistema aziendale di gestione ambientale certificato secondo la norma ISO 9001-2000, come attestato nel comunicato del 18 dicembre 2003.

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015 espressamente afferma che «la tutela della sicurezza e salute dei lavoratori e dell'ambiente interno ed esterno fanno parte della propria cultura aziendale e le certificazioni ne sono la dimostrazione». Da un punto di vista attuativo della statuizione programmatica, sono previste numerose misure di prevenzione e formazione con la finalità specifica di migliorare le condizioni e i luoghi di lavoro. Sono state riconfermate le misure previste nei precedenti accordi aziendali, come l'indennità di mansione per il personale, la previsione di incontri per valutare soluzioni tecniche adottabili per migliorare l'ambiente aziendale e la possibilità di adottare calzature con caratteristiche di maggior *comfort* rispetto alle normali calzature antinfortunistiche.

La Meccalte richiede l'uso di indumenti specifici per lo svolgimento dell'attività lavorativa, che fornisce ai propri lavoratori in adempimento a quanto previsto dall'art. 2, Sez. IV, Titolo V, del Contratto Collettivo Nazionale. La previsione di specifiche divise aziendali per i lavoratori, è stabilita sin dalla convezione del 25 luglio 1970, che sancisce per la prima volta la messa a disposizione gratuita, ad operai e apprendisti, della tuta da lavoro.

Il principale destinatario degli obblighi di sicurezza è il datore di lavoro, definito come il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o il soggetto che secondo il tipo di assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa.

Il comunicato del 29 luglio 1995, prescrive l'uso di indumenti con finalità specifiche relative al lavoro svolto, il cui uso è determinato da ragioni inerenti la protezione e prevenzione antinfortunistica, al fine di garantire un aspetto decoroso e per consentire la riconoscibilità del personale.

Il contratto aziendale del 20 settembre 2015 riconferma alcune misure previste nei precedenti accordi aziendali. È prevista la possibilità di adottare calzature con caratteristiche di maggior *comfort* rispetto alle normali calzature antinfortunistiche per il personale in possesso di idonea documentazione medica, a copertura di un importo non eccedente due volte e mezza il costo delle calzature *standard*. Tale facoltà è da ritenersi esclusa, nei casi in cui l'impossibilità di utilizzare le normali calzature costituisca causa di inidoneità alla mansione.

Nel comunicato del 3 giugno 2002 si dà atto che, nel periodo di osservazione monitorato dal 1999 al 2002, gli infortuni più frequenti hanno riguardato principalmente mani, occhi, piedi. Per tale motivo, è stato prescritto l'obbligo di utilizzare determinati strumenti protettivi, occhiali o schermi di protezione per gli occhi, in caso operazioni che comportano proiezioni di schegge, o raggi ultravioletti, scarpe antinfortunistiche, guanti per addetti a manipolazioni di lamiera meccaniche,

parti metalliche, manutenzioni su macchinari, o per esposizione a pericolo di elettrocuzione, folgorazione, chimica o contatti con agenti dannosi per la pelle, cuffie, tappi, auricolari, per operatori che utilizzano in modo continuativo aria compressa o per l'esecuzione di lavorazioni particolarmente rumorose.

Il comunicato del 21 luglio 2009 stabilisce l'applicazione di reti protettive, visiere e l'impiego di occhiali protettivi area spedizioni. Il comunicato del 15 maggio 2009, promuove il corretto uso dell'elmetto allacciato. Il comunicato del 20 settembre 2006 prevede l'obbligatorietà dell'elmetto per determinate mansioni, la conduzione di carrelli elevatori e *transpallet* elettrici, la conduzione di impianti di sollevamento, il sollevamento e la movimentazione di carichi, l'espletamento di attività in presenza di oggetti sospesi. L'uso è obbligatorio in relazione al tipo di reparto presso il quale viene svolta la prestazione lavorativa, impregnazione, cabina verniciatura, impianto risomat 2, montaggio, collaudo, scarico linea finitura cassioli, conduzione mezzi semoventi, esecuzione di manutenzioni, magazzino spedizioni. È possibile non utilizzare l'elmetto allacciato, 5 minuti successivi ad ogni ora. Il comunicato del 23 novembre del 2005 prevede l'uso obbligatorio dell'elmetto per chi utilizza carroponte, gru, carrelli elevatori, *transpallet* elettrico, trabatello. Viene precisato che, coloro che si trovano nelle aree di azione dei mezzi, i responsabili e i preposti devono evidenziare responsabilità in caso di infortunio o incidente e tramettere i risultati della ricerca alla Direzione. Da ultimo, il comunicato del 31 luglio 2013 revoca l'obbligo dell'uso del casco protettivo per la conduzione del carrello elevatore, tranne nel caso in cui venga prestata la propria opera presso aree con pericolo di caduta oggetti di altezza superiore a 2 metri. Non viene ricompresa in tale esclusione la conduzione del *transpallet* elettrico, per cui permane l'obbligo di utilizzare durante la guida il casco protettivo con sottogola allacciato, di allacciare la cintura di sicurezza, tranne nei modelli con porte e sponde.

Il comunicato 3 giugno 2002 stabilisce i comportamenti da adottare durante l'attività lavorativa, nel rispetto della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Per procedere al sollevamento carichi è obbligatorio sollevare il carico con ganci e imbragature idonee, con sistema di sospensione omologato, prima di sollevare il carico occorre accertarsi che non vi siano persone estranee all'attività nelle vicinanze. È vietato arrampicarsi sugli scaffali, macchinari o attrezzature, farsi sollevare sulle forche dei carrelli elevatori.

Per procedere alla guida dei *transpallet* in sicurezza è necessaria idonea formazione per la guida del mezzo, è richiesto procedere con le forche rasoterra se il carrello è scarico, non è consentito utilizzare il telefono mentre si è alla guida, inoltre la velocità all'interno degli stabilimenti deve essere a passo d'uomo, il segnalatore acustico deve essere utilizzato opportunamente. Si deve procedere normalmente in marcia avanti, ed è possibile procedere in marcia indietro se il carico ostruisce la vista o per il trasporto del carico su rampe in discesa. È vietato correre nei reparti produttivi e posizionare materiali ad altezza pari o superiore a 1,30 metri, al fine di non ostruire la visibilità degli incroci. L'infrazione delle norme sulla Sicurezza, determina conseguenze

disciplinari commisurate alla gravità dell'episodio contestato, come previsto nel comunicato 15 maggio 2008.

Regole di dettaglio sono previste per regolare l'utilizzo di strumenti tecnologici. Lo strumento informatico, sia fisso che portatile, utilizzato per svolgere la prestazione lavorativa deve essere protetto da password. Non è concesso installare programmi esterni o nuove caratteristiche di sistema. Inoltre, l'amministratore del sistema può accedere ai dati. La navigazione internet, è proibita per motivi diversi da quelli strettamente legati all'attività lavorativa stessa. La posta elettronica è strumento di lavoro, gli assegnatari dell'indirizzo mail sono responsabili del corretto utilizzo.

In tema di utilizzo del telefono cellulare, il comunicato del comunicato 28 gennaio 2011, vieta l'utilizzo del telefono cellulare personale, all'interno dello stabilimento, ed effettuare foto e riprese video all'interno degli stabilimenti per motivi di riservatezza, è consentito, invece, utilizzare i telefoni aziendali. La comunicazione del 30 novembre 2005 prescrive il divieto dell'uso del telefono ai dipendenti alla guida dei carrelli elevatori, *transpallet* elettrici e apparecchiature semoventi, in quanto distoglie l'attenzione e costituisce fonte di rischi e gravi conseguenze. Se necessario rispondere, occorre arrestare il mezzo a lato percorrenza, abbassare il carico, raccomandabile anche staccare l'alimentazione elettrica.

## **6.1 Informazione e formazione per la sicurezza**

Il datore di lavoro deve far sì che ciascun lavoratore riceva un'adeguata formazione, sui rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro connesse all'attività dell'impresa in generale, sui rischi specifici cui è esposto in relazione all'attività svolta. L'art. 37 T.U., fa obbligo al datore di lavoro di assicurare a ciascun lavoratore una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, da erogarsi in occasione della costituzione del rapporto di lavoro, del trasferimento o cambiamento di mansioni, nell'introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi.

Il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza eletto a livello aziendale è eletto direttamente dai lavoratori nell'ambito delle rappresentanze sindacali aziendali. Il Rappresentante, può accedere ai luoghi di lavoro in cui si svolgono le lavorazioni e gli vengono attribuite funzioni consultive, di vigilanza, di controllo, di ricorso alle autorità competenti per tutto ciò che riguarda la materia.

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015 prevede possibili corsi di formazione concordati tra Direzione e RLS, in considerazione dell'offerta formativa proposta da apposita Commissione paritetica Provinciale e dall'OOP salute e sicurezza.

L'azienda rende disponibile un'ora di assemblea retribuita oltre le 10 annuali, a condizione che partecipi il RSPP, venga trattato un tema correlato alla sicurezza e all'ambiente e che sia già stata effettuata in corso d'anno una precedente assemblea a carico del monte ore annuale dedicata al tema della sicurezza. La medesima fonte contrattuale specifica che, è necessaria la preventiva comunicazione all'Azienda, con

almeno 48 ore lavorative di anticipo e che sia stata espressamente autorizzata la partecipazione da parte di personale esterno alle OO.SS.

In caso di infortunio avvenuto in azienda, è disposta l'informazione all'RLS nel primo incontro utile tra RSPP e Preposto di riferimento. Se l'infortunio ha una prognosi iniziale superiore a 15 giorni, dovrà essere effettuata un'attenta analisi delle cause tra Direzione d'Azienda, RLS e RSPP. I lavoratori hanno l'obbligo di informare il competente superiore gerarchico in caso di pericolo grave e immediato, ove impossibile è prescritta l'adozione di tutte le misure idonee per evitare le conseguenze del pericolo. Si considera giustificato l'allontanamento del posto di lavoro in caso di pericolo.

L'attività industriale, per la complessità delle apparecchiature e per la natura delle sostanze impiegate, può esporre i lavoratori a rischi di varia natura. Per tale motivo la Meccalte, implementa costantemente strumenti e procedure volte ad eliminare i rischi connessi alle tipologie di lavorazioni svolte. È disposta la preventiva informativa alle RLS, in caso di visite mediche di controllo o esami specifici in forma collettiva. Il contratto del 29 settembre 2015 dispone la consultazione tra RLS e RSPP, al fine di valutare soluzioni tecniche eventualmente adottabili per fronteggiare le elevate temperature estive, che tengano in considerazione il rapporto costi e benefici. In caso di individuazione di soluzioni tecniche condivise è disposta l'informativa alla Direzione d'Azienda e RSU che entro 30 giorni dalla comunicazione firseranno l'incontro. Sono previste verifiche concordate tra RLS e Direzione d'Azienda sui sistemi di aspirazione, previsione già contenuta nel contratto aziendale del 2006. Tale contratto, ha contestualmente disposto l'installazione di superfici riflettenti luce e calore sulle vetrature della mensa e l'esame con le RLS delle risultanze delle analisi dei livelli di rumore relativi all'anno 2006.

Nella comunicazione del 18 febbraio 1997 viene specificato che, chi accoglie visitatori ha il compito di far rispettare le regole. Le aziende esterne e i loro dipendenti, devono ricevere formazione e informazione sugli *standard* di sicurezza operanti negli stabilimenti della Meccalte, prima di operare.

Gli obblighi in materia di igiene e sicurezza fanno carico anche ai dirigenti, ai preposti e ai lavoratori in generale,. Gli obblighi gravanti sui dirigenti sono assimilabili a quelli del datore di lavoro ma con minor grado di responsabilità ed hanno l'obbligo di sovrintendere e vigilare.

## **6.2 Ambiente di lavoro**

In Meccalte esistono aree destinate al parcheggio delle auto, comunicato 26 febbraio 2004. Nelle aree destinate al parcheggio, il transito è regolato da apposita segnaletica da rispettare, la velocità deve essere a passo d'uomo. Gli ingressi principali e uscite di sicurezza devono essere lasciati sgombri, inoltre, dopo la timbratura occorre recarsi al proprio posto di lavoro. Si specifica che, è vietato tornare al veicolo dopo aver timbrato. I veicoli dei visitatori devono essere parcheggiati nell'apposita area. Il personale che accoglie il visitatore ha il compito di far rispettare

le regole, comunicato 18 febbraio 1997. I veicoli devono essere parcheggiati esclusivamente nelle aree previste per ciascuna categoria, comunicato 26 febbraio 2004, le auto aziendali nell'area apposita, sulla destra dell'entrata principale, le auto dei visitatori nel parcheggio visitatori, di fronte all'area ricevimento merci. I veicoli delle ditte di manutenzione, assistenza e servizi mensa devono essere collocate nelle aree riservate, le auto dei dipendenti, occupare gli appositi spazi delimitati dalla segnaletica, gli impiegati: presso apposito parcheggio situato di fronte alla palazzina uffici, gli operai presso i parcheggi sul retro degli stabilimenti Mecc 1 e Mecc 2 e nei parcheggi adiacenti gli stabilimenti Mecc 3 e Mecc 4. Il parcheggio attorno allo stabilimento Mecc 2, è consentito solo al personale autorizzato. Le auto aziendali vanno prenotate tramite il personale della Reception a cui andrà comunicato l'orario di rientro presunto e il luogo di destinazione.

Particolari disposizioni sono dettate per regolare l'accesso agli stabilimenti. L'ingresso e l'uscita di operai e turnisti deve essere effettuata, anche durante le ore diurne, esclusivamente dagli accessi posteriori degli stabilimenti, mediante l'apertura dei tornelli tramite badge. Ciò per ragioni di sicurezza ed al fine di limitare la percorrenza di aree soggette alla circolazione di mezzi, comunicato 28 novembre 2008. Il comunicato del 7 aprile del 2008 consente l'accesso agli stabilimenti produttivi dell'unità produttiva denominata Mecc 3 solo al personale che vi presta servizio, 5 minuti prima dell'inizio dell'orario di lavoro, al fine di non distogliere l'attenzione del personale in servizio, il personale di altri stabilimenti deve suonare il campanello e attendere autorizzazione all'accesso e osservare misure di prevenzione antinfortunistica. Nel comunicato del 30 novembre del 2000 è stato previsto che i dipendenti dei reparti di produzione non possano accedere all'area dove è situato il materiale di plastica, ma devono richiedere un modulo prestabilito al magazziniere che autorizza l'operazione e al muletta che deve preparare la merce per il controllo. Con il comunicato del 8 novembre 2008 viene precisato che, per ragioni di sicurezza consistenti nella necessità di limitare la percorrenza di aree soggette alla circolazione di mezzi, l'ingresso e l'uscita di operai e turnisti deve essere effettuata esclusivamente dagli accessi posteriori in cui sono installati tornelli attivati da *badges* personali, anche nelle ore diurne. Il termine di uscita dai varchi con tornello è previsto dalle ore 22.30 alle 22.20, salvo per il personale con obblighi di controllo, apertura e chiusura. È fatto divieto di accedere allo stabilimento senza usare il *badge* e accedere in due persone contemporaneamente, solo per ragioni di necessità, è possibile utilizzare il *badge* di un collega, in ogni caso la dimenticanza del *badge* deve essere segnalata al Caporeparto.

### **6.3 Assenze, malattia e infortunio sul lavoro**

L'art. 13, Sez. IV, Tit. VI, Assenze, permessi e tutele, del CCNL, stabilisce che le assenze devono essere giustificate entro il primo giorno successivo a quello di inizio dell'assenza stessa. Si precisa che, è obbligatorio avvisare l'azienda dell'assenza, il giorno stesso.

Al di fuori dall'orario di lavoro il lavoratore non può intrattenersi nello stabilimento a meno che non vi sia un esplicito permesso, durante l'orario di lavoro il lavoratore non può lasciare la sede di lavoro senza regolare autorizzazione aziendale.

In seguito all'adozione dei certificati medici in forma telematica, il comunicato del 23 aprile 2015 rammenta l'abolizione dell'obbligo di trasmissione del certificato all'INPS e all'azienda. In caso di emissione del certificato in forma cartacea e di malattia contratta in Paesi esteri, si ritiene vigente la precedente regolamentazione che dispone l'invio del certificato all'INPS entro 2 giorni dall'emissione. È previsto che la certificazione venga tradotta e legalizzata in sede consolare e anticipata all'azienda via fax, pena la perdita dell'indennità di malattia e la possibile comminazione di sanzioni disciplinari.

In caso di malattia il lavoratore deve avvertire l'azienda entro il primo giorno d'assenza, anche in caso di continuazione del periodo di malattia. L'art. 2, Sez. IV, Tit. VI, Assenze, permessi e tutele, del CCNL, stabilisce che il protocollo del certificato medico deve essere inviato/comunicato all'azienda entro il secondo giorno dall'inizio dell'assenza. Occorre comunicare il luogo di domicilio o dimora, se diverso dall'indirizzo comunicato, e trovarsi presso il medesimo recapito durante le fasce orarie previste.

I certificati medici vengono trasmessi in forma telematica dal medico. In caso di comunicazione della malattia da Paesi esteri il lavoratore deve inviare all'INPS e all'azienda il certificato entro due giorni dall'emissione. La certificazione della comunicazione della malattia dall'estero deve essere tradotta e legalizzata in sede consolare e anticipata all'Azienda via fax. La mancata comunicazione all'azienda può comportare la perdita dell'indennità di malattia e sanzioni disciplinari, in mancanza delle comunicazioni l'assenza è considerata ingiustificata. L'azienda ha la facoltà di far controllare la malattia del lavoratore.

Il contratto integrativo del 19 settembre 1997, stabiliva l'implementazione di un sistema di indicazione della situazione individuale delle assenze per malattie nei prospetti paga. In adempimento con gli obblighi di correttezza e buona fede nell'esecuzione del rapporto di lavoro, veniva rammentata la necessaria adozione di comportamenti che accelerino i tempi di guarigione.

La Sez. IV, Titolo VI del Contratto Collettivo Nazionale disciplina all'art. 1, gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, previsioni generali specificate dalla contrattazione e dalla prassi aziendale.

Il comunicato del 20 giugno 2002 ha ribadito a tutti i lavoratori l'obbligo di avvisare immediatamente il Caporeparto o il preposto o l'addetto alla salute e sicurezza, in caso di infortunio o evento traumatico potenzialmente pericoloso. Tale adempimento è inoltre previsto da specifica normativa di legge, secondo le disposizioni in materia dettate dal D.P.R. n. 1124 del 1965. Nel comunicato del 23 settembre 2005 viene specificato che, nel caso in cui tale adempimento risulti impossibile, è fatto obbligo di avvisare almeno un collega che descriva l'accaduto su foglio datato e firmato da apporre nell'apposita cassetta, in maniera dettagliata indicando testimoni. Nel testo vengono spiegate le ragioni determinanti la previsione in oggetto. Le denunce non

tempestive, non permettono agli organismi aziendali preposti di determinare l'eziogenesi e le dinamiche dell'evento, necessarie per definire azioni di prevenzione, per operare un'attenta valutazione delle responsabilità e prevenire abusi e dichiarazioni mendaci.

Il comunicato del 3 novembre 2009 dispone le procedure da rispettare in caso di infortunio sul lavoro. Viene stabilito l'obbligo di avvertire immediatamente il preposto Caporeparto o l'addetto al servizio di primo soccorso più vicino, il preposto deve effettuare una prima valutazione e se lo ritiene necessario chiamare l'ambulanza. L'addetto al primo soccorso deve dare notizia dell'infortunio e della relativa gravità alla Direzione di produzione e al Responsabile per la Sicurezza, in relazione alla gravità dell'evento, deve redigere i documenti, avvertire familiari e acquisire elementi probatori per la ricostruzione del fatto. Il comunicato del 3 novembre 2009 ha stabilito la nomina di addetti al primo soccorso e l'istallazione di valigette presso apposite aree operative. Il comunicato del 13 gennaio 2004 prevedeva la consegna di farmaci solo su prescrizione medica tranne che per il primo soccorso, prassi abolita in seguito alla previsione legislativa del divieto di somministrare farmaci.

L'accordo del 26 febbraio 1988 prevede l'anticipazione dell'indennità a carico dell'INAIL, in caso di infortuni sul lavoro ricollegati ad eventi non colposi imputabili al lavoratore, anticipazione non assoggettata a contribuzione assicurativa e previdenziale e di cui viene garantito il rimborso entro 75 giorni dalla cessazione dello stato morboso. Il comunicato del 28 maggio 2015 rende noto a tutti i lavoratori che in caso di malattia, la relativa comunicazione deve pervenire all'azienda entro il primo giorno d'assenza, anche in caso di continuazione del periodo di malattia. Viene precisato che, l'invio del numero di protocollo non sostituisce la comunicazione obbligatoria. Il precedente comunicato del 23 aprile 2015, rammenta l'obbligo di comunicare il luogo di degenza nel caso in cui sia diverso dall'abituale indirizzo e di trovarsi presso il medesimo recapito durante le fasce orarie previste. Per ragioni organizzative è disposto l'avvertimento del superiore solo in caso di impossibilità utilizzare altro mezzo.

## **7. La componente economica**

La retribuzione costituisce la prestazione fondamentale cui è obbligato il datore di lavoro nei confronti del lavoratore.

La contrattazione aziendale della Meccalte è intervenuta con norme di dettaglio per una migliore gestione collettiva degli istituti retributivi e con l'introduzione di elementi economici integrativi rispetto ai minimi tabellari previsti dal CCNL Metalmeccanici.

In adempimento al dettato legislativo contenuto nell'art. 1 della l.n. 4/1953, il datore di lavoro è tenuto a consegnare ai propri dipendenti, all'atto della corresponsione della retribuzione, un prospetto paga. La legge non prevede un particolare modello ma stabilisce la necessaria presenza di informazioni quali nome e cognome del



lavoratore, qualifica, periodo a cui la retribuzione si riferisce, gli elementi di cui la retribuzione si compone e le singole trattenute. La retribuzione corrisposta in natura va indicata solo nella misura in cui determini un incremento della retribuzione imponibile ai fini fiscali e previdenziali. È ammessa la trasmissione telematica del documento nel rispetto delle condizioni atte a tutelare la *privacy* dei lavoratori limitando l'inserimento di informazioni sulla sfera privata e impedendo l'indebita conoscenza dei dati da parte di persone non autorizzate.

In materia, l'accordo aziendale del 29 settembre 2015, ad integrazione di quanto previsto dall'art. 4, Sez. IV, Titolo IV, del CCNL Metalmeccanici e dalla precedente prassi aziendale ha definitivamente stabilito che la consegna dei prospetti paga mensili e la valuta della retribuzione siano effettuati il giorno del 10 del mese successivo, o il primo giorno lavorativo successivo, qualora il 10 del mese cada di sabato, domenica o giorno festivo, come in precedenza prevista nel contratto aziendale del 2001.

Il comunicato del 22 dicembre 1997 dispone la consegna delle buste paga non prima della fine dell'orario di lavoro. È fatta salva la facoltà dell'azienda di posticipare la valuta dei bonifici qualora la settimana per l'elaborazione paghe sia inferiore a 6 giorni lavorativi, come previsto nel comunicato del 3 marzo 2010, che recepisce la Direttiva Europea dei Servizi di pagamento PSD, rinvio contenuto anche nel precedente accordo del 31 gennaio 2012. In caso di assenza del lavoratore, la busta paga può essere consegnata, secondo quanto disposto nel comunicato del 10 settembre 1996, solo ad un collega o ad un familiare munito di delega.

Ciascun dipendente può richiedere una volta l'anno, un acconto sulla retribuzione mensile fino ad un massimo del 50% del relativo ammontare, per comprovate esigenze familiari, nel limite del 5% di richieste contemporanee. La richiesta può essere effettuata entro la fine del mese precedente alla mensilità di cui si richiede l'anticipo, con esclusione del mese di dicembre. Si ricorda che, era stata occasionalmente prevista nel comunicato del 16 novembre 2011, la cessazione dell'erogazione dell'acconto mensile dello stipendio per il mese di dicembre.

La consegna dei prospetti paga e la valuta della retribuzione relativa alla Tredicesima mensilità sono effettuati il giorno 19 dicembre o il primo giorno successivo se il 19 cada di sabato, domenica o giorno festivo.

### **7.1. Acconti della retribuzione e anticipazione TFR**

La retribuzione può essere suddivisa in tre tipologie in relazione al momento in cui matura o viene materialmente erogata. La retribuzione diretta consiste nella parte di retribuzione che il lavoratore percepisce a scadenza periodica e corrisponde alla prestazione lavorativa svolta in base al tempo, al modo e alla qualità, la retribuzione indiretta è quella parte della retribuzione che il lavoratore matura in assenza di prestazione lavorativa, come ad esempio per ferie, festività, permessi retribuiti, malattia, gravidanza, infortunio; infine, la retribuzione differita è quella di retribuzione che il lavoratore matura durante lo svolgimento dell'attività e che viene

erogata a scadenze diverse o ad eventi prestabiliti, come ad esempio la tredicesima, la quattordicesima, il premio di produzione e il trattamento di fine rapporto.

La contrattazione aziendale prevede per i lavoratori con almeno un anno di anzianità di servizio, ad esclusione dei lavoratori che abbiano in corso finanziamenti garantiti da cessioni del quinto dello stipendio o delegazioni di pagamento o pignoramenti di quote della retribuzione, la possibilità di richiedere un acconto sulla tredicesima mensilità. La richiesta deve essere effettuata in forma scritta, non più di una volta l'anno, per un importo non superiore al 50% del maturato senza addebito di interessi, per le motivazioni utili al riconoscimento del TFR, nonché per ulteriori comprovate esigenze familiari e personali.

Il trattamento di fine rapporto è un trattamento economico indennitario connesso alla cessazione del rapporto di lavoro, in sostanza costituisce una forma di retribuzione differita, e in definitiva un'obbligazione aggiuntiva posta a carico del datore di lavoro proporzionata all'anzianità di servizio <sup>(136)</sup>.

La base di calcolo del t.f.r., consiste in un trattamento pari alla retribuzione annuale, comprensiva di tredicesima e di eventuali altre mensilità aggiuntive, divisa per il coefficiente fisso di 13,5 rivalutato annualmente.

L'art. 2120 c.c., comma 2, così come novellato dalla legge n. 297 del 1982, determina una base di calcolo del t.f.r. estremamente ampia, la quale ricomprende «tutte le somme, compreso l'equivalente delle prestazioni in natura, corrisposte in dipendenza del rapporto di lavoro». Tale formulazione onnicomprensiva è seguita da esclusioni espresse, per cui non devono essere computate: le somme non corrisposte in «dipendenza del rapporto di lavoro», le somme corrisposte a titolo «occasionale» e quelle corrisposte a titolo di «rimborso spese».

Il t.f.r., dunque, viene commisurato non solo in base alla retribuzione percepita, ma anche all'insieme dei trattamenti di qualsiasi natura goduti dal lavoratore; in tal modo costituiscono parametro del calcolo anche somme non aventi natura retributiva in senso tecnico. D'altronde, la natura stessa del t.f.r. quale retribuzione differita, ovvero di importo di rilevante entità corrisposto alla fine del rapporto, ne determina la differenziazione rispetto alla retribuzione corrente. Tuttavia, la volontà del legislatore di parametrare il t.f.r. a qualsiasi utilità goduta dal lavoratore in modo non occasionale per ciascun periodo annuale di riferimento, non ha evitato il contenzioso in punto di determinazione della base di calcolo, ma ha generato incertezze per la difficoltà di individuare nei singoli casi la frequenza che esclude l'occasionalità <sup>(137)</sup>.

---

<sup>(136)</sup> M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2012, quinta ed., p. 547.

<sup>(137)</sup> La Corte di Cassazione ha riconosciuto computabile nella base di calcolo del t.f.r., il premio fedeltà (caratterizzato dalla protrazione dell'attività lavorativa e rigorosamente legato allo svolgimento del rapporto di lavoro da Cass. 9 aprile 2008, n. 9252), l'indennità sostitutiva delle ferie non godute (Cass. 11 settembre 2013, n. 20836), l'indennità di trasferta (Cass., 11 dicembre 2013, n. 27643), la maggiorazione del premio di rendimento (Cass. 1 ottobre 2012, n. 16636), le indennità erogate in corrispettivo di prestazioni di lavoro notturno (Cass. 21 maggio 2012, n. 7987), il controvalore in denaro delle prestazioni erogate in natura (Cass. 26 luglio 2006, n. 17013). Il criterio della non occasionalità ha ampliato la base di calcolo del t.f.r., esempio degno di nota è quello del compenso per

In definitiva, le erogazioni del datore di lavoro non entrano aprioristicamente nel computo della base di calcolo del t.f.r., ma solo in seguito ad una valutazione che accerti se il determinato trattamento sia stato in concreto corrisposto a quel lavoratore con una frequenza tale da escludere il carattere occasionale della prestazione. L'inclusione del parametro non può essere determinato in base ad una mera tipizzazione del titolo sganciato dalle modalità temporali della corresponsione.

Dall'esame della normativa e della giurisprudenza emerge quindi l'importanza del rapporto tra legge e autonomia collettiva. L'interpretazione dell'art. 2120 c.c., infatti, si pone come indispensabile solo nei casi in cui manca la regolamentazione collettiva o questa risulti inapplicabile al caso concreto. Pertanto la chiara definizione a livello collettivo degli emolumenti alla base del calcolo del t.f.r., posta l'ampia discrezionalità sia *in melius* sia *in peius*, riconosciuta sul punto alla parte collettiva, potrebbe contribuire a ridurre possibili contestazioni individuali.

Il d.lgs. n. 252/1995 ha rivisitato il t.f.r. nell'ambito della previdenza complementare, cosicché, a determinate condizioni, la gestione del t.f.r. nel corso del rapporto di lavoro può essere conferita dal lavoratore ai fondi di previdenza complementare. La legge di stabilità 2015 ha previsto la possibilità di ottenere l'anticipo del t.f.r. direttamente in busta paga.

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015 contiene previsioni di miglior favore rispetto alle disposizioni di legge e alla precedente prassi aziendale. È prevista una condizione soggettiva migliorativa, per cui la richiesta di anticipazione del TFR, potrà essere avanzata dopo 5 anni di sussistenza del rapporto di lavoro, a fronte degli 8 anni previsti dall'articolo 2120 c.c. Si precisa che, anche i precedenti contratti aziendali a partire dal 2001 prevedevano la possibilità di erogare un'anticipazione del TFR per un'anzianità di servizio pari a 5 anni.

Una condizione oggettiva migliorativa, consistente nell'ampliamento delle causali per cui è subordinata la concessione. I dipendenti della Meccalte, possono richiedere l'erogazione in costanza del rapporto, per i casi previsti dalla legge, per spese sanitarie per terapie ed interventi straordinari per familiari fiscalmente a carico del dipendente, ristrutturazione della casa di abitazione del lavoratore o dei genitori o dei figli del medesimo. Si precisa che l'immobile per soddisfare tale condizione deve essere sito in Italia e che in caso di anticipo per acquisto prima casa è necessaria l'esibizione dell'atto di compravendita dal quale il richiedente risulti intestatario del bene, negli altri casi dovranno essere prodotte fatture o ricevute fiscali di acconto o saldo delle spese. Interventi di risparmio energetico sulla casa di abitazione del

---

lavoro straordinario. Tale compenso rientra nella base di calcolo, non sul presupposto della semplice reiterazione delle prestazioni eccedenti l'orario normale, ma in forza del carattere costante e sistematico della prestazione, da individuarsi nell'uniformità della reiterazione per un «apprezzabile periodo di tempo» tale da farla assurgere ad «abituale nel quadro dell'organizzazione del lavoro» (Cass., 17 maggio 2006, n. 11536). Il compenso per lavoro straordinario svolto in modo non occasionale deve essere incluso nella base di computo del t.f.r. in mancanza di una volontà collettiva in deroga all'art. 2120 c.c., comma 2 (in tal senso vd. Cass. 10 marzo 2009, n. 5707; Cass. 15 marzo 2010, n. 6204; C. Stato 30 maggio 2014, n. 2808).

lavoratore o dei genitori o dei figli. Si precisa che, anche in questo caso, l'immobile deve essere sito in Italia. Richiesta di aspettativa per un periodo minimo di 30 giorni, secondo quanto previsto dall'art. 11, Sez. IV, Tit. VI.

La fonte di regolamentazione precisa che l'importo richiesto non può superare la normale retribuzione che il dipendente avrebbe percepito in costanza di rapporto.

È prevista la possibilità di richiedere una seconda volta l'anticipazione se, siano decorsi 5 anni dalla precedente richiesta, salvo capienza per chi abbia inoltrato richiesta per la prima volta. L'erogazione può avvenire entro 2 mesi dalla richiesta.

## **7.2 Salario di ingresso**

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015 ribadisce le precedenti disposizioni vigenti in materia, rinviando espressamente al punto 9) dell'accordo del 26 febbraio del 1988. In tale fonte normativa sono previsti incrementi retributivi eccedenti i minimi contrattuali in favore dei nuovi assunti. Gli incrementi ammontano a, 40% dopo 6 mesi di esercizio effettivo, 70% dopo 12 mesi, 100% dopo 24 mesi di esercizio effettivo, assunzioni da comunicare alle Rappresentanze dei lavoratori.

Il contratto del 1988 prevedeva la valenza della misura anche per assunzioni con contratto di formazione lavoro.

Il contratto aziendale del 2015, ferme le statuizioni previste al punto 9) dell'accordo aziendale del 1988 stabilisce che l'azienda può riconoscere ai lavoratori assunti successivamente alla stipula del rinnovo del contratto aziendale, inizialmente inquadrati al 4° livello professionale incrementi retributivi eccedenti i limiti contrattuali limitatamente al 50% per i primi 6 mesi di servizio. È prevista comunicazione alle RSU per le assunzioni con salario di ingresso.

## **7.3 Elementi economici in cifra fissa**

La retribuzione consiste in tutto quanto il lavoratore riceve dal datore di lavoro in cambio della sua prestazione ed a causa della sua soggezione personale nel rapporto. La retribuzione può essere corrisposta in denaro o in natura.

La determinazione degli elementi che la compongono e la fissazione della loro entità vengono attuate in gran parte dalla contrattazione collettiva ed individuale ed in minor misura, dalla legge e dagli accordi interconfederali. Normalmente si parla di retribuzione onnicomprensiva per intendere tutto ciò che il lavoratore riceve dal datore di lavoro, avente carattere di continuità, obbligatorietà, determinatezza o determinabilità, pur non esistendo nel nostro ordinamento, un principio generale ed inderogabile, sancito invece dalla legge solo in riferimento ad alcuni emolumenti.

La retribuzione può essere corrisposta secondo due diversi criteri, retribuzione fissa mensile, rapportata alla durata del periodo di paga. Essa riguarda, di norma, i dirigenti, gli impiegati, gli intermedi e tutto il settore del commercio.

In tali ipotesi l'unità di misura della retribuzione è il mese intero e, pertanto, mentre le assenze retribuite sono del tutto ininfluenti ai fini del calcolo delle competenze, è

necessario indicare separatamente il compenso per le giornate o le ore di assenze non retribuite per operarne la detrazione.

La paga oraria è calcolata con riferimento alle ore effettivamente lavorate nel mese. Pertanto sono automaticamente escluse tutte le assenze e devono essere evidenziate apposite voci per coprire quelle retribuite.

C'è da dire che normalmente si parla di retribuzione innanzitutto con riferimento alla retribuzione mensile, ai compensi corrisposti con frequenza superiore al mese ed a tutta una serie di altri compensi quali, ad esempio, quelli corrisposti in relazione alla variazione dell'orario di lavoro (lavoro straordinario, lavoro notturno) alla cessazione del rapporto di lavoro (TFR, indennità sostitutiva del preavviso) ed alle assenze del lavoratore (cd. Retribuzione indiretta: indennità di malattia, di maternità).

Dal momento che sia la retribuzione mensile che gli altri compensi citati sono costituiti da più voci (elementi retributivi) il problema che si pone è quello di individuare in concreto quali sono questi elementi.

La determinazione degli elementi che costituiscono i compensi della prestazione dipende dalla nozione di retribuzione volta per volta utilizzata dalla legge o dai contratti collettivi: la cosiddetta retribuzione globale di fatto.

Preliminarmente occorre rilevare che per elementi di base della retribuzione si intendono i compensi che fanno parte integrante della busta paga del lavoratore in quanto in grado di realizzare la retribuzione sufficiente.

Alcuni di questi elementi, come gli scatti di anzianità, entrano a far parte della retribuzione automaticamente al realizzarsi delle condizioni previste dai contratti collettivi. E' opportuno preliminarmente distinguere tra retribuzione lorda e retribuzione netta. La retribuzione lorda è la risultante delle somme corrisposte dal datore di lavoro a titolo di competenza per la prestazione resa e di quelle trattenute per mancata prestazione. Gli elementi fissi della retribuzione sono costituiti dagli emolumenti corrisposti con carattere di continuità che vanno a comporre la retribuzione globale.

Il minimo contrattuale (oppure a seconda del contratto collettivo: minimo tabellare, paga base, minimo di paga base) rappresenta la retribuzione minima dovuta al lavoratore, la cui entità è fissata dai contratti collettivi di categoria in relazione a ciascuna qualifica contrattuale. I successivi aumenti sono legati al passaggio di qualifica oppure al rinnovo del contratto collettivo nazionale. In quest'ultimo caso l'incremento viene corrisposto in *tranches* entro il periodo di vigenza del contratto.

Il minimo contrattuale costituisce il principale compenso da considerare per tutti gli istituti contrattuali collegati alla prestazione lavorativa e alle assenze retribuite, oltre a costituire la base per la determinazione di altri compensi, come ad esempio le mensilità aggiuntive. Il rispetto del minimo contrattuale non è soggetto a deroghe salvo nei casi eventualmente previsti dalla legge.

Altro elemento di base della retribuzione è l'indennità di contingenza: si tratta di un importo che, fino al 31 dicembre 1991, ha avuto la funzione di adeguare la retribuzione agli aumenti del costo della vita. Il sistema di calcolo prevedeva l'aggiornamento semestrale di una somma base uguale per tutti lavoratori e di un'altra

variabile a seconda del settore di appartenenza e della qualifica. Dal 1 gennaio 1992, a seguito dell'accordo che ha concordato la fine di tale meccanismo di adeguamento, viene pagato l'importo dell'indennità di contingenza maturato sino a quella data, tanto che in molti contratti l'indennità è ormai conglobata nel minimo contrattuale.

L'elemento distinto della retribuzione (EDR) viene erogato dal 1 gennaio 1993 a tutti i lavoratori del settore privato (con esclusione dei dirigenti), indipendentemente dal contratto applicato e dalla qualifica rivestita.

Gli scatti di anzianità (o aumenti periodici di anzianità) costituiscono una voce della retribuzione determinata dalla contrattazione collettiva ed erogata al compimento di una determinata anzianità di servizio del lavoratore presso una medesima azienda. Gli importi variano in base alla qualifica e vengono periodicamente incrementati a scadenze diverse a seconda del contratto collettivo applicabile.

In aggiunta a quelli di base la retribuzione può essere costituita da altri elementi, la cui presenza ed entità dipendono, ad esempio dal tipo di mansioni e dalle condizioni del lavoro svolto.

Le erogazioni *una tantum*, possono avere carattere premiale, con la valenza di ricompensa per adeguamento a periodi di vacanza contrattuale e mancati rinnovi o possono rappresentare un regime temporaneamente sostitutivo al salario di produttività. Le clausole della contrattazione collettiva implementata negli anni dalla Meccalte, disciplinano in modo dettagliato forme di retribuzione variabile e incentivante, confermano gli elementi fissi della retribuzione e istituiscono maggiorazioni o indennità.

Nella contrattazione aziendale più risalente, che si colloca intorno agli anni '70, erano previsti superminimi collettivi, voce a carattere continuativo erogata in cifra fissa ad incremento dei minimi tabellari. Il gruppo di lavoratori beneficiari della gratifica, venivano individuati dai Rappresentanti dei lavoratori e sottoposti all'approvazione della Direzione d'azienda.

In tema di superminimi individuali, l'azienda nel 2011 pur potendo riassorbire il trattamento migliorativo derivante da un aumento dei minimi retributivi disposto dal nuovo CCNL, non ha esercitato tale facoltà mantenendo un trattamento di miglior favore per i propri dipendenti.

L'erogazione di un importo economico fisso in occasione della ricorrenza della Santa Patrona di Vicenza, come stabilito nel comunicato del 5 settembre 2005 e la corresponsione con la retribuzione di una somma in favore degli alluvionati dipendenti della Meccalte, in seguito ad una raccolta fondi su iniziativa della Direzione d'Azienda e della RSU, documentata nel comunicato del 27 gennaio 2011, costituiscono ulteriori importi in cifra fissa erogati dall'azienda.

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015, prevede un'indennità di mansione, del valore pari a 0,07 Euro per ogni ora effettivamente lavorata, in sostituzione dell'indennità di lavoro nocivo, prevista da ultimo nel contratto aziendale del 2012, per il personale addetto alle mansioni di verniciatura, saldatura e impregnazione.

Si ricorda menzione dell'indennità di mansione già nel contratto aziendale del 25 luglio 1970, in cui si veniva concesso un incremento della retribuzione oraria pari a L.

20.000, per gli addetti ai bagni isolanti e di L. 10.000 per i pittori, in ragione delle condizioni di disagio connesse alla tipologia delle mansioni svolte.

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015, prevede anche l'indennità per sabato lavorato a completamento delle 40 ore settimanali, ovvero un importo indennitario pari a 8,50 Euro, complessivo e onnicomprensivo di ogni propria incidenza sugli istituti indiretti, non incidente sul TFR. Tale indennità non compete nel caso in cui l'orario di lavoro sia articolato su 6 giorni e coinvolga la totalità o la maggior parte del personale, come in caso di articolazione secondo orario estivo. Tale indennità era prevista anche nel contratto aziendale del 2012 e del 1998 in cui si precisava che, l'erogazione non sarebbe stata corrisposta in caso di orario estivo, ad esclusione di coloro che svolgono lavoro straordinario nel corso della mezza giornata di riposo compensativo.

L'accordo del 17 dicembre 2003 prevede un importo indennitario in favore dei lavoratori part-time per 5 giorni dal lunedì al venerdì, per i quali sia prevista a rotazione una ripartizione dell'orario su 6 giorni con il sabato mattina. Tale importo è pari ad 3,75 Euro onnicomprensivo, incidente sugli istituti indiretti non su TFR.

In via del tutto eccezionale al fine di far fronte ad esigenze di incremento della produzione, il comunicato del 16 luglio 1999 aveva previsto l'erogazione di un importo indennitario fisso per settimana. L'indennità veniva riconosciuta ai lavoratori che manifestavano la propria disponibilità ad effettuare prestazioni di lavoro, rinviando parte delle ferie, ROL e al lavoro straordinario.

L'Elemento retributivo aziendale (ERA), disciplinato nel comunicato del 7 ottobre 2015, viene riconosciuto a partire dal 1 settembre 2015, in sostituzione del Premio Preferiale c.d. Quattordicesima mensilità, ai lavoratori facenti parte dell'organico aziendale fino al 31 agosto 2015. Consiste in un importo mensile lordo pari a 1/3 della retribuzione mensile lorda di riferimento, in caso di aumenti della contrattazione è soggetto ad adeguamento ed erogato a conguaglio, per la rivalutazione della somma con la retribuzione di dicembre. Tale erogazione non è assorbibile per effetto di variazioni retributive collettive o individuali, incide sugli istituti della retribuzione diretta, indiretta e differita ad esclusione degli straordinari, maggiorazioni di turno e lavoro supplementare soggetto a tassazione e contribuzione previdenziale ordinaria.

Il Premio Preferiale c.d. Quattordicesima mensilità, era stato istituito con l'accordo aziendale del 14 luglio 1976, che riconosceva espressamente a tutti i dipendenti un importo lordo fisso.

Con l'accordo del 19 dicembre 1980 si riconosceva, a titolo di Premio Preferiale, un importo commisurato sulla base di 126 ore, successivamente su 173 ore, calcolato sulla paga di fatto liquidata a ciascun dipendente nel mese antecedente alla sua erogazione. Veniva corrisposto entro il mese di luglio con le modalità previste dal CCNL per la Tredicesima mensilità, non assorbibile se non da Quattordicesima mensilità, sotto altra denominazione. L'eliminazione di tale erogazione è stata determinata per un calo del fatturato generato per ora lavorata, un corrispondente aumento del numero medio di ore di manodopera necessarie per singola macchina e da un aumento del costo medio del personale di produzione. Indicatori economici e

finanziari relativi al periodo compreso tra il 2007 e il 2013, in cui è emerso l'aumento dei costi di struttura, del personale e delle materie prime. Il costo del lavoro registrato nella sede di Creazzo ammonta al 22,1% del fatturato a fronte del 16,8% registrato nel 2007, le ore di assenza aumentate del 6% rispetto all'anno scorso, come diffuso nel comunicato del 21 novembre 2014.

Ulteriore erogazione in cifra fissa è costituita dal Premio di Produzione Aziendale (PPA) richiamato nell'accordo del 2015, è calcolato in relazione al livello di inquadramento, di cui si trova menzione nell'accordo aziendale del 1975. Gli importi sono, 1° livello 152,50 €, 2° livello 166,99 €, 3° livello 177,32 €, 3S° livello 181,37€, 4° livello 185,21 €, 5° livello 200,06 €, 5S° livello 211,47 €, 6° livello 227,58 €, 7 - 8° livello 247,49 €. Viene riconosciuto anche il Premio di Produzione Provinciale che costituisce erogazione in cifra fissa determinato in relazione al livello di inquadramento. Gli importi sono, 2° livello 2,94 €, 3-3S° livello 3,32 €, 4° livello 3,55 €, 5° livello 3,96 €, 5S° livello 4,32 €, 6° livello 4,83 €, 7 - 8° livello 5,40 €.

#### **7.4 Retribuzione incentivante**

La retribuzione incentivante consiste in un'erogazione variabile connessa al conseguimento di obiettivi concordati tra le parti, misurati attraverso opportuni indicatori di riferimento presi come parametri di valutazione. A tal proposito, si considerano elementi variabili della retribuzione tutte le attribuzioni retributive eventuali, saltuarie e occasionali legate alle particolari modalità di esecuzione della prestazione in base al tempo.

Attualmente il premio di risultato, in concordanza con quanto previsto dal CCNL di riferimento, ha lo scopo di contribuire a massimizzare la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori al conseguimento dei risultati aziendali.

La retribuzione incentivante riconosciuta dalla Meccalte ai dipendenti, in seguito al rinnovo del contratto aziendale del 2012, è suddivisa in due componenti, il Premio Annuale Incentivante di Risultato (PAIR) e il Premio Mensile Incentivante di Risultato (PMIR). Da ultimo, il contratto aziendale del 2015 ha confermato anche l'erogazione del Premio di Produzione Aziendale e Provinciale, erogazioni in cifra fissa, ed è stato introdotto l'Elemento Retributivo Aziendale (ERA) in sostituzione del Premio Preferiale, tramite disposizione unilaterale.

La contrattazione aziendale della Meccalte prevede l'istituzione e il mantenimento del premio di risultato. Sul tema sono previsti incontri tra Direzione d'azienda e RSU per verifiche periodiche dell'andamento degli indici connessi agli obiettivi aziendali. Nelle clausole contrattuali viene specificato che «eventuali mutamenti nella struttura tecnologica e organizzativa dell'azienda che importino modifiche significative sui presupposti base di calcolo della retribuzione incentivante, potranno essere oggetto di riesame ed eventuale accordo di modifica». Le retribuzioni di produttività, in quanto correlate ad incrementi di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa, sono sottoposte a tassazione e contribuzione agevolata. Gli importi, inoltre, si considerano



complessivi e onnicomprensivi di ogni propria incidenza su altri istituti contrattuali o di legge, diretti e indiretti, non incidenti su TFR ex art. 2120 c.c.

Il Premio Annuo Incentivante di Risultato (PAIR) ha lo scopo di incrementare gli obiettivi aziendali consistenti nel miglioramento della qualità del lavoro e dell'efficienza produttiva, in quanto erogazione parametrata all'indice di infortunosità sul lavoro, indice che viene sostituito nel 2017 con l'indice della qualità del prodotto e funzionale all'andamento del livello di produzione.

Le modalità di calcolo fanno riferimento ad una combinazione complessa di parametri, da commisurare al monte ore convenzionale totale e da rapportare ad un monte ore convenzionale individuale. Il monte ore convenzionale totale è la grandezza determinata dalla somma delle ore pagate a qualsiasi titolo ai dipendenti e ai lavoratori somministrati, sottraendo la somma delle ore pagate per godimento o mancato godimento di PAR, ferie, festività cadenti di sabato e domenica, sottratte le ore retribuite di pausa per i turnisti, di congedo matrimoniale e di maternità obbligatoria. Tale calcolo deve essere poi rapportato al monte ore convenzionale individuale, un indicatore legato al contenimento del tasso di assenteismo, che costituisce un indice correttivo di adeguamento del premio di risultato complessivo.

Il sistema di misurazione è determinato dal rapporto tra monte ore lavorate e ore lavorative teoriche, ovvero, dalla grandezza determinata dalla somma delle ore di presenza effettivamente lavorate, le ore di assemblea, ore per permessi sindacali, di pausa mensa per i turnisti, di infortunio sul lavoro, escluse le prime 8 se l'infortunio si è causato per inosservanza delle misure antinfortunistiche, le ore per malattia, le ore retribuite per donazione sangue, per maternità obbligatoria, assenza per permessi l. n. 104/92 e le ore di assenza per visita medica specialistica.

Il complesso sistema di calcolo denuncia la difficile identificazione delle ore considerate effettivamente lavorate, per tale motivo, sono presenti ulteriori correttivi, alla stregua dei quali il premio annuale viene erogato non solo in funzione dell'assenteismo individuale e alle giornate di effettiva presenza ma anche in determinati casi di assenza. Nel contratto collettivo aziendale si precisa che «agli effetti del calcolo non si tiene conto degli eventi di malattia per terapie salvavita, ricoveri ospedalieri, day hospital e gravi malattie degenerative invalidanti. La ricaduta viene considerata un nuovo evento autonomo se verificatosi a decorrere dal 1 ottobre 2015, non la continuazione di malattia».

La riduzione degli infortuni costituisce ulteriore componente relativa alla determinazione del PAIR, sostituito con un diverso indice, era finalizzato al contenimento del numero di infortuni e alla diffusione del corretto utilizzo delle procedure di sicurezza. Il parametro veniva calcolato confrontando l'indice di infortunosità (IIO) con un valore di riferimento collegato all'andamento storico dell'indice, rapportato ai miglioramenti riscontrati nell'anno di osservazione. Da un punto di vista pratico, per calcolare il premio si moltiplicava il valore del premio desunto dalla tabella dell'indice di infortunosità per ora lavorata, moltiplicata per il numero delle ore convenzionali individuali prestate nell'anno di osservazione, per il parametro relativo al livello di inquadramento professionale individuale. Nel calcolo

dell'indice di infortunosità oraria sono incluse le ore retribuite per infortunio, esclusi infortuni *in itinere*, nel periodo di osservazione, diviso monte ore effettivamente lavorato da operai e intermedi. Per il basso livello di infortunosità, al fine di non alterare il parametro, non si calcolano i primi due infortuni che comportino un'assenza superiore a 40 giorni di calendario durante l'anno, se l'infortunio si stende su più anni si considera assenza relativa a ciascun anno. Il valore si ottiene dalla media aritmetica tra valore di riferimento del precedente contratto e la media dei valori assunti dall'indicatore nelle annualità precedenti.

$$\text{IIO} = \text{ore retribuite per infortunio in itinere} - \text{ore retribuite per i primi 2 giorni} > 40 \text{ giorni}$$

---

Monte ore lavorate da operai e intermedi

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015, specifica il campo di applicazione soggettivo del premio «il premio compete agli aventi titolo in misura proporzionale al parametro retributivo corrispondente al livello professionale acquisito al momento dell'erogazione di ciascuna quota». Si considerano aventi diritto, i dipendenti in servizio da almeno 6 mesi nel corso dell'anno di osservazione e per l'intero periodo di paga della corresponsione, il precedente contratto aziendale del 2012 prevedeva 3 mesi come periodo di riferimento.

È prevista una specifica disciplina delle modalità di corresponsione del premio per nuove assunzioni o cessazione dei rapporti di lavoro nel corso dell'anno di maturazione. In caso di pensionamento, il premio è riconosciuto se il dipendente ha lavorato da almeno 6 mesi nel corso dell'anno di osservazione, in misura proporzionale al valore (IIO) relativo ai 12 mesi precedenti la cessazione del rapporto di lavoro. Il premio viene erogato anche ai lavoratori somministrati che hanno lavorato per 6 mesi, interrotto al massimo con un'assenza per malattia o infortunio non superiore a 30 giorni di calendario, valore parametrato ai 12 mesi precedenti quello della cessazione del contratto.

La componente relativa al miglioramento dell'efficienza aziendale costituisce elemento di tipo economico espressione della produttività aziendale. Viene calcolata in relazione al valore dell'indice di efficienza per ora lavorata, per il numero delle ore convenzionali individuali nel periodo di osservazione, per il parametro relativo al livello di inquadramento professionale individuale.

$$\text{Premio efficienza} = \text{Valore Premio indicizzato} \times \text{monte ore convenzionale individuale} \times \text{parametro inquadramento professionale}$$

Il calcolo dell'indice d'efficienza per ora lavorata (IEO), corrisponde al valore convenzionale degli alternatori versati al magazzino dalla produzione al netto IVA, valore ridotto dal valore delle lavorazioni acquistate da terzi e incrementato del valore

di fatturazione, al netto degli oneri accessori dei materiali venduti a stabilimenti produttivi del gruppo.

IEO = VC del periodo – VC lavorazioni acquistate da terzi + VC lavorazioni vendute al gruppo

---

Monte ore convenzionale totale

Il valore convenzionale degli alternatori versati a magazzino da produzione (VCAV), è parametro che viene rapportato ai quindici modelli di alternatori prodotti dalla Meccalte, per cui si fa riferimento al calcolo del valore medio degli alternatori di ciascuna famiglia venduti durante il periodo. Il valore convenzionale delle lavorazioni acquistate da terzi (VCLAT), è determinato dal totale delle fatture passive a fronte di lavorazioni esterne del prodotto, con esclusione di alcune lavorazioni. Tale importo viene moltiplicato per il coefficiente convenzionale omogeneo ai prezzi di vendita e aggiornato, al fine di neutralizzare l'effetto di aumenti fisiologici dei prezzi.

Il parametro di produttività viene agganciato alla redditività della produzione aziendale. La fonte contrattuale prevede una clausola di salvaguardia, in forza della quale l'erogazione del premio è subordinata all'andamento positivo dell'attività aziendale del relativo esercizio, ovvero alla capacità dell'impresa di generare reddito. Dal calcolo è esclusa l'attività dell'officina elettrica e diminuito l'importo dell'imposta IRAP. È prevista la possibilità di erogare il premio in misura parziale, ovvero al 50%, nel caso in cui l'erogazione farebbe assumere valore negativo all'indice di redditività aziendale, salvo possibilità di corrispondere gli importi a conguaglio. Sono previste clausole che stabiliscono le modalità di informativa alla RSU sui dati connessi all'andamento dei parametri e la previsione di incontri per attività di monitoraggio e condivisione degli obiettivi.

Vengono espressamente disciplinate le modalità di erogazione degli importi, il premio compete in misura proporzionale al parametro retributivo corrispondente al livello di inquadramento acquisito al momento dell'erogazione, come previsto dal CCNL. È previsto un importo massimo pari a 1.589,28 Euro annui lordi, parametrato al 4° livello e corrisponde al 100% del premio. Il Premio viene corrisposto con la retribuzione del mese di maggio di ciascun anno. Pertanto, il premio verrà eventualmente corrisposto, a maggio 2017 con riferimento ai risultati conseguiti nel 2016, a maggio 2018 con riferimento ai risultati conseguiti nel 2017.

Nel contratto si dà atto che, per gli anni di riferimento 2016-2017 verrà presa in considerazione anche la componente relativa alla qualità del prodotto, allo scopo di ridurre i costi relativi alla non qualità del prodotto e con un incidenza pari al 10% per il 2016 e del 20% per il 2017. La Qualità viene intesa come rapporto tra produzione di fine linea conforme e numero di alternatori totali prodotti.

Qualità (ELF) = 
$$\frac{\text{Numero non conformità di fine linea}}{\text{Numero di alternatori prodotti}}$$

L'indicatore (ELF) misura i guasti rilevati, nel periodo di osservazione assunto come riferimento, dalla fase di assemblaggio al controllo finale per la spedizione. Nello specifico rileva le problematiche del prodotto relative al processo aziendale costituito da numerose fasi, ricerca e sviluppo, ingegnerizzazione, configurazione del prodotto, commerciale, acquisti, amministrazione, produzione, fabbricazione, movimentazione. L'indicatore (TBF) relativo solo ai guasti che si registrano fino alla fase di collaudo è contenuto nell'(ELF) che invece, fornisce gli elementi analitici per il miglioramento continuo della qualità del prodotto in tutte le sue fasi di produzione di, montaggio, cablaggio, collaudo, verniciatura, finiture, imballaggio, spedizione. Vengono ricomprese nel calcolo le lavorazioni esterne.

Negli ultimi anni gli episodi di «non qualità» sono in diminuzione, anche in relazione all'utilizzo di nuove tecnologie e strumenti più performanti.

Il Premio Mensile Incentivante di Risultato, invece, viene liquidato al raggiungimento dell'indice di produttività, stabilito su base mensile. Il Premio è determinato dal rapporto tra fatturato di produzione e ore effettive del personale produttivo.

$$\text{PMIR} = \frac{\text{fatturato produzione}}{\text{Ore effettive personale produttivo diretti + indiretti}}$$

Il contratto aziendale del 29 settembre 2015 prevede specifiche clausole che disciplinano le modalità di erogazione del premio. È prevista la corresponsione con la retribuzione del secondo mese successivo a quello di riferimento, l'ammontare varia in un *range* compreso tra i 35 Euro ad un massimo di 80 Euro lordi, in connessione con la *performance* individuale, assoggetta a modifiche per gli anni successivi.

Le modalità di corresponsione del premio variano anche in relazione alla tipologia o alla durata del rapporto di lavoro. In caso di pensionamento, il premio è riconosciuto in relazione all'ultimo mese di servizio anche per i lavoratori somministrati. Sono previste verifiche periodiche dell'andamento dell'indice di Produttività, a cadenza trimestrale tra Direzione d'azienda e le RSU, anche in relazione al monitoraggio dell'andamento dei prezzi.

In precedenza veniva riconosciuto il Premio Aziendale Annuo Incentivante (PAAI), erogazione connessa al miglioramento dell'efficienza e all'utile aziendale. Era destinata ai dipendenti a tempo indeterminato e riconosciuta a titolo di *una tantum* per i lavoratori a tempo determinato, il contratto aziendale del 11 settembre 1997 manteneva quanto previsto nel punto 9 dell'accordo del 26 febbraio 1988 che prevedeva incrementi retributivi eccedenti i minimi contrattuali, pari al 40% dopo 6 mesi di esercizio effettivo, 70% dopo 12 mesi, 100% dopo 24 mesi di esercizio effettivo, anche per assunzioni con contratto di formazione lavoro o assunzioni con salario di ingresso. Il Premio veniva corrisposto in due rate l'anno successivo a quello di maturazione con la retribuzione di febbraio la parte collegata all'indice di produttività e a settembre la parte relativa all'utile aziendale.

L'indice di produttività orario (IPO) era calcolato sulla base del monte ore convenzionale totale, ovvero la somma delle ore pagate a qualsiasi titolo alla totalità

dei dipendenti, impiegati, operai detratta la somma delle ore pagate per il godimento o mancato godimento di ROL, ferie, festività sabato domenica. L'accordo del 11 settembre 1997 variando rispetto a quanto stabilito nell'accordo aziendale del 16 dicembre 1993, escludeva le ore retribuite di pausa per i turnisti e per congedo matrimoniale dal calcolo monte ore convenzionale totale. Nel monte ore convenzionale individuale venivano ricomprese le ore di presenza in assemblea, per permessi sindacali retribuiti, le ore infortunio, escluso l'infortunio per inosservanza delle misure antinfortunistiche che abbia comportato provvedimento disciplinare per cui non vengono computate le prime 120 ore per infortunio, le ore di malattia con esclusione delle prime 8 ore per periodo d'assenza, cifra versata al fondo di solidarietà per famiglie di dipendenti in situazione di bisogno o altre iniziative benefiche. Venivano utilizzati come parametri il valore convenzionale dei prodotti finiti versati a magazzino (VPFM), le lavorazioni acquistate da terzi (VCLAT), le lavorazioni eseguite per conto terzi (VCLET), il valore del prodotto netto a prezzi di vendita (VNPV).

Il complesso sistema di calcolo della parte di premio collegata all'indice di produttività orario prevedeva il rapporto tra il valore di riferimento IPO per il coefficiente, moltiplicato per il valore massimo del PAAI riferito alla produttività e parametrizzato secondo il livello di inquadramento individuale, moltiplicato per il numero di ore convenzionali individuali. L'utile aziendale invece consisteva nella somma dell'utile d'esercizio al netto delle imposte, di eventi non riconducibili alla normale attività dell'azienda (cessioni, brevetti) e di eventuali accantonamenti a fondi tassati.

## **8. Clausole obbligatorie**

In alcuni contratti aziendali stipulati dalla Meccalte, sono presenti clausole a contenuto obbligatorio che assicurano effettiva applicabilità alle previsioni contrattuali.

Le clausole di tregua sindacale costituiscono specifiche previsioni con cui le parti si impegnano ad evitare il conflitto sulle materie regolate dal contratto collettivo, a garanzia dell'esigibilità degli accordi sottoscritti. Tali clausole sono finalizzate ad escludere i c.d. conflitti di interesse, non essendo ricompresi i conflitti sorti in ragione di contrastanti interpretazioni di singole disposizioni contrattuali, c.d. conflitti di diritto.

Negli accordi analizzati, non sono presenti clausole contrattuali di gestione del conflitto, che introducono procedure di raffreddamento o meccanismi sanzionatori di carattere normativo. Con procedure di raffreddamento si fa riferimento all'astensione da azioni unilaterali per un certo periodo di tempo.

Negli accordi sono previste, invece, clausole di durata e clausole di ultrattività con cui si prevede che, in caso di disdetta gli accordi restano in vigore fino alla sottoscrizione di un eventuale nuovo accordo.

## CAPITOLO III

### **DALLE *JOB DESCRIPTION* ALLA *JOB EVALUATION***

*Sommario:* 1. Premessa. - 2. Il sistema di classificazione del personale negoziato. - 3. Le *Job Description* in Meccalte Spa. - 3.1. *Job Description* – impiegati. – 3.1.1 Area commerciale. - 3.1.2 Area tecnica; - 3.1.3 Area Produzione. - 3.1.4 Area acquisti. - 3.1.5 Area assistenza tecnica. - 3.1.6 Area qualità. - 3.1.7 Area Ambiente, Salute e Sicurezza. – 3.1.8 Area amministrazione. – 3.2 *Job Description* – operai. – 3.2.1. Area Carpenteria. -3.2.2 Area montaggio meccanico. – 3.2.3 Area magazzini. – 4. Dalle *Job Description* alla *Job Evaluation*. -

#### **1. Premessa**

L'evoluzione tecnologica e organizzativa dei processi industriali ha accelerato il processo di obsolescenza di competenze e qualifiche dei lavoratori.

Per mantenere un'azienda competitiva nel mercato viene richiesto lo sviluppo di nuove e sofisticate competenze e attitudini professionali come adattabilità, flessibilità al cambiamento, *problem solving*, solitamente pretese nei profili dirigenziali e non valutate né indagate ad altri livelli. Con il cambiamento dei modelli organizzativi del lavoro emerge l'importanza di sviluppare a tutti i livelli, sia impiegatizi che operai, una intelligenza cooperativa che si traduca in collaborazione tra colleghi, capacità di lavorare in *team*, cooperazione, gestione dei conflitti.

L'accresciuta importanza delle c.d. *soft skill*, da cui trarre maggior valore dalle singole prestazioni, rende necessario l'adattamento dei ruoli professionali ai modelli organizzativi orientati al cambiamento.

In questo scenario di riferimento, valorizzazione delle risorse umane e sviluppo di nuove conoscenze e competenze sono stati assunti dall'azienda Meccalte quali valori portanti della gestione delle risorse umane.

Per incentivare lo sviluppo delle risorse umane presenti in azienda sono state realizzate le *Job Description*, che costituiscono la descrizione dettagliata del contenuto delle varie posizioni aziendali analizzate in termini di finalità, responsabilità e relazioni.

Le informazioni così reperite, consistenti nell'elencazione delle attività principali della mansione tipo, permetteranno di effettuare una valutazione delle *performance* individuali e consentiranno lo sviluppo delle risorse umane presenti in azienda, tramite una pianificazione degli obiettivi delle specifiche professionalità.

La creazione di un mansionario condiviso è servente alla costruzione di un sistema di *Job Evaluation*, un sistema volto a incentivare la partecipazione dei singoli lavoratori ai risultati aziendali tramite il miglioramento delle capacità e delle competenze dei lavoratori. Le *Job Evaluation* verranno integrate nella contrattazione collettiva aziendale per la costruzione di un nuovo premio di risultato che incentivi le maggiori competenze e capacità dei lavoratori, posto che la contrattazione collettiva nazionale non pare rispondere a tale esigenza.

## 2. Sistema di classificazione del personale negoziato

La necessità di costruire un sistema di classificazione del personale flessibile ed adattabile alle esigenze dello specifico contesto produttivo non si concilia con l'impostazione statica e poco meritocratica dei tradizionali sistemi di classificazione del personale di settore.

La crescita professionale del lavoratore, così come concepita nella contrattazione collettiva di rilevanza nazionale, è strutturata come miglioramento verticale mediante il passaggio alla categoria professionale superiore. Tale struttura non riconosce incentivi o forme di valorizzazione in senso orizzontale, come riconoscimento di particolari competenze del lavoratore all'interno del medesimo inquadramento contrattuale. La migliore prestazione lavorativa resa da un dipendente viene ricompensata tramite il ricorso ad eventuali incentivi economici unilaterali quali superminimi o *una tantum*, si registra anche la tendenza ad attribuire una categoria superiore al lavoratore senza che al passaggio di livello nella scala contrattuale corrisponda un effettivo cambiamento nella mansione, prassi da cui discende lo scollamento tra mansione svolta e inquadramento contrattuale e il conseguente e inarrestabile aumento del costo del lavoro.

Entrando nel merito dell'inquadramento contrattuale del settore oggetto di analisi, il CCNL metalmeccanica e industria privata all'art. 1 stabilisce una correlazione tra «classificazione unica, articolata su 10 categorie professionali, ai quali corrispondono eguali valori minimi tabellari mensili secondo le tabelle allegate al CCNL (...)». L'articolo continua specificando che: «l'inquadramento dei lavoratori è effettuato secondo le declaratorie generali, le esemplificazioni dei profili professionali e le relative esemplificazioni». Il sistema dunque si presenta come inquadramento per aree professionali, le categorie, articolate in più posizioni organizzative, alle quali corrisponde un trattamento retributivo differenziato.

La prima categoria, scarsamente applicata a livello industriale in generale e inesistente nel panorama della specifica azienda, ricomprende i lavoratori che svolgono attività semplici che per essere svolte non richiedono particolari conoscenze ma un periodo minimo di pratica. È interessante osservare come la categoria in commento descriva il mondo produttivo e tralasci l'ambito impiegatizio. Anche la seconda categoria privilegia la descrizione delle professionalità direttamente produttive. Appartengono alla seconda categoria invece «i lavoratori che svolgono attività per le quali occorre un breve periodo di pratica e conoscenze professionali di tipo elementare».

La terza categoria descrive i lavoratori qualificati che svolgono attività richiedenti una specifica preparazione risultante da diploma di qualifica di istituti professionali o acquisita attraverso una corrispondente esperienza di lavoro. La quarta categoria ricomprende lavoratori qualificati che svolgono attività per l'esecuzione delle quali si richiedono cognizioni tecnico-pratiche inerenti alla tecnologia del lavoro ed all'interpretazione del disegno, conseguite in istituti professionali o mediante istruzione equivalente, ovvero particolari capacità e abilità conseguite mediante il necessario tirocinio. Tali lavoratori devono compiere con perizia i lavori loro affidati

inerenti alla propria specialità e richiedenti le caratteristiche professionali sopra indicate.

Appartengono alla quinta categoria i lavoratori che, possiedono le caratteristiche indicate della quarta categoria e che, compiono, con maggiore autonomia esecutiva e con l'apporto di particolare e personale competenza. Il livello superiore si applica ai lavoratori che svolgono coordinamento e controllo di attività tecniche o amministrative nell'ambito di importante reparto, lavorazione o ufficio. La sesta categoria è rivolta ai lavoratori, sia tecnici che amministrativi che, con specifica collaborazione, svolgono funzioni direttive o che richiedono particolare preparazione e capacità professionale, con discrezionalità di poteri e con facoltà di decisione ed autonomia di iniziativa nei limiti delle sole direttive generali loro impartite. La settima categoria afferisce ai lavoratori che siano anche preposti ad attività di coordinamento di servizi, uffici, enti produttivi, fondamentali dell'azienda o che svolgono attività di alta specializzazione ed importanza ai fini dello sviluppo e della realizzazione degli obiettivi aziendali. Lavoratori che, sulla base delle sole direttive generali, realizzano progettazione e pianificazione operativa per il conseguimento degli obiettivi aziendali, ricercando ove necessario sistemi e metodologie innovative e, se del caso, coordinando altri lavoratori.

Appartengono all'ottava categoria i lavoratori fondamentali dell'azienda o che svolgono attività di alta specializzazione ed importanza ai fini dello sviluppo e della realizzazione degli obiettivi aziendali.

Per le mansioni emergenti il CCNL Metalmeccanici, si limita a specificare i requisiti indispensabili delle caratteristiche e dei presupposti professionali indicate nelle declaratorie e dai contenuti professionali specificati nei profili. In tal modo è possibile inquadrare le mansioni non individuate dalla contrattazione collettiva dalle figure professionali indicate nelle declaratorie tramite un procedimento analogico.

L'analisi delle declaratorie della contrattazione collettiva appaiono distanti rispetto alle mansioni presenti nei reali contesti industriali, in cui si registra una complessità dei ruoli maggiore.

In particolare, nei contesti produttivi in cui l'evoluzione tecnologica ha innovato il contenuto cognitivo delle mansioni e l'emersione di nuove figure professionali i sistemi di inquadramento presenti nel CCNL, oltre a non fotografare il ruolo, ne comprimono la dinamicità. Ciò avviene in modo particolare nella produzione di prodotti altamente tecnologici e ad alta specificità professionale che non sono rappresentati dai profili elencati nel contratto di settore, che si riferisce in modo generico ad un intero comparto merceologico e dunque a più realtà produttive che presente grandi differenze nella struttura organizzativa e nelle competenze professionali richieste.

Nella rigidità dello schema delineato nel contratto collettivo nazionale, in cui non si tracciano differenziazioni qualitative nell'esecuzione della prestazione lavorativa all'interno della medesima categoria, la contrattazione collettiva aziendale pare essere strumento indispensabile per la gestione delle risorse umane, anche in tema di valorizzazione delle competenze.



Un efficiente sistema di classificazione del personale deve cogliere la necessità di considerare, non solo le capacità tecnico-pratiche del singolo, ma l'insieme di fattori che collegano la prestazione del singolo alla professionalità espressa dai lavoratori dell'intera organizzazione. La disciplina di dettaglio a livello negoziale decentrato consente all'organizzazione dell'impresa di regolamentare il lavoro sulla base della propria specificità e delle effettive esigenze tecnico produttive, nel rispetto degli elementi inderogabili presenti nella contrattazione collettiva di primo livello.

Le *Job Description* e un coerente sistema di *Job Evaluation* costituiscono strumenti volti a cogliere la mutevolezza tecnologica e organizzativa degli attuali contesti produttivi, per una corretta valutazione del lavoro che non può essere raggiunta tramite le declaratorie statiche, ma mediante l'adozione di procedure flessibili di adattamento continuo delle classificazioni alla realtà produttiva.

### **3. Le *Job Description* in Meccalte Spa**

Per comprendere le modalità con cui far fronte ai cambiamenti gestionali e costruire adeguati strumenti di gestione e valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda, le mansioni e le professionalità esistenti all'interno dell'azienda Meccalte sono state mappate. *Job Description* consistono proprio nella descrizione del contenuto delle varie posizioni organizzative, necessarie per realizzare una valutazione del peso di ciascun ruolo aziendale, indipendentemente dal livello contrattuale.

Tale attività è stata effettuata facendo ricorso a differenti modalità di analisi. In particolare, sono state realizzate interviste individuali ai titolari dei ruoli e interviste di gruppo per area aziendale, i profili delineati tramite le interviste sono stati analizzati dai superiori gerarchici e confermate tramite l'osservazione partecipante dei singoli lavoratori durante il corso di una giornata lavorativa ordinaria. L'analisi delle professionalità è stata rivolta inizialmente all'area impiegatizia, con esclusione dei dirigenti, ed è poi stata estesa ai principali profili operai.

Gli scopi del progetto sono molteplici. La mappatura delle mansioni esistenti e delle competenze tecniche necessarie per lo svolgimento dei ruoli è finalizzata all'impostazione di programmi di formazione e sviluppo delle competenze in azienda e per impostare una politica di gestione delle risorse umane coerente con la posizione specifica e gli obiettivi prefissati a livello di gruppo. Inoltre, la descrizione potrà essere utile per gestire la prestazione, la valutazione, il *feedback* e le azioni di *coaching* e di sviluppo, la definizione delle responsabilità di ciascun collaboratore.

### **3.1 Job Description - impiegati**

#### **3.1.1 Area commerciale**

La struttura operativa dell'area commerciale aziendale fa riferimento alla figura dell'impiegato commerciale suddiviso per tipologia di cliente di cui cura la customizzazione e per specializzazione nella pratica di una lingua straniera, considerata il mercato internazionale al quale si rivolge il prodotto. In particolare, il ruolo in questione viene svolto dal lavoratore che ha lo scopo di contribuire alla realizzazione del fatturato per il mercato italiano ed estero, garantendo la corretta gestione dell'ordine commerciale. Per perseguire lo scopo primario la specifica figura professionale si occupa di redigere le offerte per i nuovi clienti dell'area di competenza, assicurare la corretta evasione dell'ordine. Si adopera per soddisfare le eventuali richieste di variazione dei tempi di consegna, organizza le spedizioni predisponendo la documentazione necessaria, contribuisce nella gestione degli stock di magazzino, provvede all'emissione della documentazione specifica, monitora la gestione degli ordini scaduti, sollecita i pagamenti.

Emergono le competenze tecniche e trasversali necessarie per lo svolgimento di tale professione consistenti nella conoscenza di nozioni di diritto commerciale, contabilità, economia aziendale, nella conoscenza e nell'utilizzo dei principali strumenti informatici e oltre alla padronanza nell'uso delle lingue straniere.

#### **3.1.2 Area tecnica**

L'area tecnica costituisce un'area fondamentale per l'azienda in quanto rappresenta l'area aziendale deputata alla cura e allo sviluppo progettuale del prodotto. La progettazione e il disegno tecnico vengono implementati da progettisti e disegnatori per aree di competenza, elettronica, elettrica e meccanica.

In modo particolare i progettisti, con specialità meccanica, elettrica ed elettronica curano lo sviluppo del prodotto.

Il progettista elettronico garantisce la progettazione, la ricerca, lo sviluppo e l'industrializzazione della parte elettronica del prodotto, si occupa di analizzare la richiesta di nuovi prodotti e componenti e propone soluzioni progettuali per migliorare le prestazioni del prodotto. In particolare effettua lo studio di fattibilità del progetto, esaminando la letteratura scientifica, le normative tecniche e i prodotti affini. Realizza la progettazione delle nuove tipologie di prodotto, coniugando i requisiti richiesti con gli standard aziendali di qualità e costo. Individua e contatta i potenziali fornitori da cui acquistare i componenti in ottica di ottimizzazione di tempi e costi ed effettua una prima valutazione dell'offerta. Cura le verifiche funzionali del prodotto.

Dalla mappatura delle conoscenze e delle competenze tecniche è emersa la necessità di competenze tecniche consistenti nella capacità di realizzazione di schemi elettrici funzionali e nella capacità di utilizzo degli strumenti tecnici di misurazione.

Il progettista elettrico cura la progettazione e lo sviluppo della parte elettrica del prodotto e coordina la sala prove. Il personale addetto alla progettazione elettrica del prodotto è preposto alla progettazione degli schemi elettrici del prodotto, avvia la richiesta di produzione interna del prodotto, monitorandone lo stato di avanzamento. Gestisce le richieste di modifiche sulla parte elettrica del prodotto, analizzandone la fattibilità e proponendo soluzioni che ottimizzino tempi e costi di realizzazione. Inoltre, pianifica l'esecuzione dei test sui prototipi, ne analizza i risultati.

Il progettista meccanico analizza la richiesta del nuovo prodotto e ne verifica la fattibilità meccanica, valutando le implicazioni pratiche nel processo produttivo e ottimizzazione di tempi e costi di realizzazione, elabora soluzioni progettuali necessarie per soddisfare le specifiche di prodotto, assicura l'avanzamento delle fasi di progettazione meccanica, tramite lo sviluppo delle analisi e la modellazione meccanica. Si occupa di elaborare la validazione virtuale del modello, tramite l'utilizzo del software dedicato, supervisiona le prime fasi del processo produttivo e fornisce adeguato supporto tecnico, analizza eventuali guasti meccanici del prodotto, per proporre soluzioni ingegneristiche.

Il disegnatore meccanico garantisce la corretta elaborazione della documentazione tecnica, esegue i disegni per rispondere alle richieste dei clienti e alle esigenze produttive e di mercato in ottica di miglioramento e rinnovamento del prodotto. Analizza la documentazione da aggiornare e modificare, realizza il progetto con le modifiche richieste avendo cura di verificare eventuali ulteriori aggiustamenti al fine di ottimizzare il processo di revisione del prodotto. Predisporre la documentazione correlata alla variazione del disegno tecnico o modifica la documentazione esistente e ne garantisce la comunicazione a tutte le aree aziendali interessate. Riceve e analizza le segnalazioni dei referenti di produzione al fine di valutare l'opportunità di una conseguente modifica del prodotto per facilitare la produzione. Partecipa alla realizzazione del progetto tecnico, in particolare, supervisiona la produzione interna del prototipo, in caso di realizzazione esterna, contatta il fornitore, comunicando modalità tecniche e tempistiche da rispettare, realizza il disegno tecnico definitivo in seguito all'approvazione del campione.

Per svolgere la mansione di disegnatore meccanico è necessaria la conoscenza delle normative sul disegno tecnico, dei principi dell'elettromeccanica, delle logiche produttive con specifico riferimento all'applicazione industriale di materiale trattamenti, oltre a solide conoscenze informatiche ed esperienza nell'utilizzo di software per il disegno tecnico.

L'area tecnica si compone di professionalità chiamate a garantire la corretta gestione dei dati tecnici dei prodotti. Tra questi, l'addetto alla codifica e al configuratore di prodotto deve assicurare la codifica dei componenti per la configurazione dei materiali necessari alla produzione. Il coordinatore documentazione tecnica e certificazioni, invece, è chiamato a garantire l'aggiornamento di tutta la documentazione tecnica consistente in manuali, schede tecniche, procedure e test report e ad assicurare la corretta ed ottimale gestione delle procedure necessarie alle certificazioni estere e marine. Coordina tutto l'iter per ottenere le diverse

certificazioni ottimizzandone i tempi e costi di realizzazione, in particolare, contatta l'ente certificatore esterno competente, in base al tipo di certificazione, pianifica l'intervento dell'ente certificatore, analizza la normativa e i requisiti richiesti dall'ente certificatore e predispone la documentazione da inoltrare all'ente, elaborando l'elenco delle tipologie di prodotti da certificare e corredando la lista con i relativi parametri tecnici di funzionamento. Cura la redazione delle procedure operative per le fasi di montaggio, destinate agli operatori in Produzione.

L'azienda oltre alla casa madre in Italia possiede sede produttive di seconda generazione insediate in Cina, India e Inghilterra, per tale motivo centrale è il ruolo rivestito dal coordinatore trasferimento tecnologie e processi che ha il compito di fornire l'assistenza tecnica necessaria per avviare i nuovi processi produttivi presso le società estere del Gruppo e garantisce il trasferimento delle informazioni utili ad ottimizzare la produzione. Cura l'avvio della nuova fase produttiva presso le società estere del Gruppo, raccoglie e condivide la documentazione tecnica esistente e le istruzioni riguardanti le attrezzature da utilizzare, segnala anticipatamente eventuali problematiche insorte nel processo produttivo presso la casa madre e gli accorgimenti tecnici per evitarle, effettua sopralluoghi in produzione presso la casa madre per reperire, anche attraverso interviste agli operatori, le informazioni necessarie al fine di agevolare la produzione presso la filiale, elabora report esplicativi riguardanti le fasi del ciclo produttivo, integrandoli con video e foto nei casi di maggior complessità. L'attività di supporto alle filiali estere si sostanzia anche nell'acquisto dei macchinari per la produzione, nella fase di gestione delle attività di trasferimento dei macchinari Inter-Company, al fine di garantire la corretta installazione e la formazione del personale. Monitora l'andamento del ciclo produttivo avviato presso le società estere del Gruppo, in particolare è il referente delle società estere per tutte le richieste riguardanti i processi produttivi avviati, valuta le informazioni tecniche da integrare con spiegazioni e documentazione di supporto in caso di rilevanti modifiche tecniche e progettuali del prodotto, gestisce le attività accessorie, correlate al trasferimento di tecnologia.

### **3.1.3 Area produzione**

L'area produzione si occupa di garantire il corretto rifornimento di materie prime necessarie per la produzione del prodotto principale, tramite la corretta allocazione presso le linee produttive.

L'addetto alla programmazione della produzione esegue la programmazione della produzione impostando piani di lavoro che coniughino il rispetto dei tempi di consegna al cliente e l'ottimale utilizzo delle risorse produttive consistenti in impianti, linee, personale. Garantisce l'esecuzione della prima fase del processo di evasione dell'ordine commerciale, assicurando l'emissione degli ordini di produzione interna e monitora il carico degli ordini al fine di assicurare l'efficienza produttiva.

Verifica quotidianamente lo stato di avanzamento degli ordini in produzione, per assicurare il rispetto della data di consegna attraverso gestionale e interfacciandosi

con gli operatori in produzione. Contribuisce a definire i tempi di consegna e a valutarne le richieste di variazione, interfacciandosi con l'area acquisti. Collabora al contenimento e alla minimizzazione delle scorte, nei limiti definiti dall'azienda, garantendo la scorta minima di sicurezza. Può gestire i rapporti con i terzisti, garantendo le migliori condizioni di trasporto in termini di costi e ottimizzazione dei carichi coordina l'arrivo dei materiali interfacciandosi con il Magazzino, predisponendo la documentazione necessaria. Prende in carico l'addestramento e l'aggiornamento del personale di produzione sull'utilizzo del sistema, in collaborazione con i Capi Reparto. Può predisporre report di produzione rielaborando i dati rilevati attraverso il software in uso.

Per lo svolgimento della mansione è richiesta la conoscenza delle logiche produttive, una buona conoscenza dell'informatica e dei software gestionali.

Importante ruolo all'interno dell'area produzione e per le attività aziendali nel complesso è quello svolto dall'analista tempi e metodi che ha la responsabilità di assegnare i tempi di esecuzione alle specifiche attività produttive. Si occupa di stimare i tempi di lavorazione necessari per la definizione del ciclo di lavoro, registra i dati relativi ai centri di lavoro necessari per il calcolo del costo del prodotto, aggiorna i dati relativi ai macchinari già in uso, determina i tempi di lavorazione della produzione del singolo componente, eseguendo analisi cronometriche e basandosi sulle stime di calcolo esistenti e sui tempi di realizzazione di componenti simili. Effettua la rilevazione cronometrica dei tempi di lavorazione, scomponendolo tra tempi operativi di esecuzione, attrezzaggio macchina, tempo macchina, tempo ciclo, acicliche e manutenzione ordinaria. Elabora il ciclo di lavoro utilizzando il gestionale in uso e apportando gli aggiustamenti di calcolo in base al tipo di lavorazione, alle caratteristiche del materiale utilizzato e in relazione ai tempi indiretti di produzione. Può valutare l'impatto delle modifiche di attrezzature e lavorazioni sui tempi di lavoro, interfacciandosi con il Responsabile processi e tecnologie e con gli specialisti Lean. Può suggerire piani di lavoro che ottimizzino processi e tempi lavorativi.

Sono richieste conoscenza delle logiche produttive, della schedulazione e struttura del ciclo di lavoro, delle logiche produttive, dei principi di ergonomia e una buona conoscenza ed utilizzo dei principali strumenti informatici e dei software gestionali.

Una professionalità che involge competenze inerenti all'area tecnica e all'area produttiva si rileva nella mansione di addetto ai prototipi, che garantisce la realizzazione dei prototipi. In particolare, cura le operazioni di realizzazione del prototipo in relazione al modello progettuale fornito dall'area tecnica, effettua l'analisi dei materiali necessari per la prototipazione. Programma le fasi produttive del prototipo, inserendosi nella programmazione della produzione in corso, segue le fasi produttive e di assemblaggio del prototipo, sollecitando il rispetto della data di consegna, comunica la realizzazione del prototipo all'area sala prove, per la realizzazione dei test di verifica e collaudo. Fornisce indicazioni inerenti le caratteristiche del prototipo, al fine di agevolare la messa in produzione.

Garantisce l'evasione degli ordini di semilavorati per le aziende del Gruppo, curando tutte le fasi necessarie: preparazione del materiale disponibile; messa in produzione in

caso di indisponibilità; supervisione dell'iter di spedizione. È il referente per la gestione dei materiali resi dalle filiali commerciali estere, anche in relazione al fabbisogno delle aziende del Gruppo. Monitora la corrispondenza tra le scorte/giacenze fisiche (materie prime e semilavorati) e quella fiscale, analizzando le cause di eventuali discrepanze ed attivandosi per la sistemazione. Favorisce l'individuazione del materiale obsoleto e ne verifica l'eventuale rottamazione. È richiesta la conoscenza delle logiche produttive, dei materiali.

Il Responsabile calcolo e controllo costi è il responsabile del controllo del costo del prodotto, dalla materia prima al prodotto finito. Verifica il corretto inserimento dei dati relativi al costo del prodotto, in particolare l'esatta corrispondenza dei dati tecnici e dei valori di acquisto di materie prime e semilavorati. Analizza gli eventuali scostamenti sul costo del prodotto finito, in termini di materie prime, semilavorati, costi indiretti, ammortamenti, costo personale. Si interfaccia con il Responsabile dei tempi per l'aggiornamento dei tempi e cicli di lavoro e verificarne l'incidenza sul costo del prodotto. Elabora la reportistica del costo del prodotto finito per la Direzione aziendale e aggiorna le anagrafiche dei prezzi standard e dei listini costi. Organizza e coordina le operazioni inventariali di fine anno, definendone obiettivi e modalità di esecuzione ed affiancando il revisore contabile per le attività ed informazioni richieste. Elabora e fornisce i dati relativi ai costi alle diverse aree aziendali ed enti esterni.

Conoscenza delle logiche produttive, buona conoscenza ed utilizzo dei principali strumenti informatici e dei software gestionali costituiscono competenze necessarie per lo svolgimento della mansione.

Il lean specialist contribuisce a garantire il miglioramento continuo del processo produttivo assicurando l'utilizzo ottimale delle risorse aziendali, partecipa alla definizione dei progetti di miglioramento e assicura l'avanzamento dei progetti assegnati. In particolare, analizza il processo produttivo e individua metodologie innovative per il raggiungimento degli obiettivi fissati, verifica della fattibilità e delle implicazioni pratiche degli interventi di miglioramento sui processi chiave, individua le risorse aziendali da coinvolgere e supervisione dell'implementazione dei progetti.

E' il referente per il miglioramento continuo dei Reparti di Produzione, contribuisce al disegno dei flussi di processo volto ad un utilizzo ottimale delle risorse (personale/tempi/impianti), analizza le aree e postazioni di lavoro, valutando l'impatto delle differenti modalità organizzative e lavorative sui comportamenti delle persone coinvolte nel processo, individua le aree e i processi con margine di miglioramento, segnalando nuove modalità per la standardizzazione delle procedure e proponendo innovazioni organizzative, gestionali e tecnologiche, riceve e analizza segnalazioni di possibili aree di miglioramento del processo produttivo, interfacciandosi con le diverse aree aziendali che determinano la situazione segnalata e su cui potrebbero incidere eventuali azioni correttive, garantisce la formazione degli operatori di produzione sui principi della Lean Manufacturing. Rileva i tempi di set up ed effettuare monitoraggi. Collabora al miglioramento del lay-out aziendale, collabora ai progetti di ridefinizione del lay-out di stabilimento garantendo il corretto

dimensionamento delle aree, nel rispetto del processo tecnologico di trasformazione dei materiali e delle esigenze operative degli addetti, utilizza metodologie innovative per trasformare il sistema produttivo da una logica per Reparti a una logica per prodotto/processo, riconosce i vincoli impiantistici e le criticità che condizionano il lay-out e propone azioni correttive/approcci innovativi per la risoluzione delle problematiche, collabora con il Servizi Tecnici di Produzione per assicurare la massima efficienza della nuove soluzioni di lay out. Supporta l'adozione dei principali strumenti operativi e delle metodologie Lean (TPM, 5S, Visual Management, analisi flussi, Kanban). Svolge attività di analisi e mappatura dei processi aziendali, distinguendo le attività a valore dagli sprechi. Collabora ai progetti di rinnovamento di forniture interne, interfacciandosi con l'area Acquisti e i reparti produttivi. Contribuisce alla diffusione della cultura del miglioramento continuo, anche attraverso la divulgazione sistematica dei progetti in corso e/o ultimati (Journal Service, presentazione delle attività, redazione della reportistica di fine progetto. Contribuisce al miglioramento delle attività di programmazione della produzione, favorendo l'adozione di nuove modalità operative (Kanban, definizione punti di riordino).

Per lo svolgimento della mansione è richiesta la conoscenza delle logiche produttive e dei sistemi gestionali, la conoscenza delle regole di schedulazione dei processi produttivi, delle tecniche della lean organization e delle tecniche di miglioramento continuo.

Figura in stretta connessione con il lean specialist è quella del responsabile tecnologie e processi che sovrintende le attività connesse all'avviamento di nuovi processi produttivi e assicura l'efficienza degli impianti di produzione e delle attrezzature ausiliarie. Coadiuvato il Direttore della produzione nella definizione del piano di investimenti in nuove tecnologie. Supervisiona le attività necessarie alla messa in funzione dei nuovi macchinari, garantendo ordine, efficienza e coordinamento degli spazi, in particolare, stabilisce le caratteristiche funzionali del nuovo impianto, definisce l'ingombro nel rispetto del lay-out aziendale, collabora nella scelta del fornitore e segue la trattativa, partecipa al collaudo finale degli impianti meccanici. Supporta la riorganizzazione dei processi produttivi dalla struttura per linee a quella per celle di lavoro, al fine ottimizzare i tempi di produzione, l'efficienza dei magazzini e gli spostamenti. Collabora alle attività di miglioramento dei magazzini e del lay-out aziendale, confrontandosi con l'Area Lean e la Sicurezza. Segue i progetti di ampliamento dei volumi degli Stabilimenti produttivi. Supporta le attività necessarie per la messa in produzione di un prodotto nuovo o con modifiche tecniche rilevanti, analizza il disegno tecnico, definisce le attività necessarie ad adattare le attrezzature e i macchinari per la produzione del nuovo particolare, si confronta con i collaboratori per la realizzazione interna o contatta il fornitore in caso di acquisto dell'attrezzatura. Supervisiona le attività di assistenza ai Reparti produttivi, in modo da assicurare continuità nella produzione, coordina il gruppo di lavoro, pianificandone le attività e monitorando i tempi di esecuzione degli interventi, interviene direttamente per risolvere le problematiche più complesse, decide se realizzare

internamente gli interventi di assistenza alla produzione (rilavorazione del pezzo o sostituzione) o esternalizzarli, Rileva i tempi di lavoro per la realizzazione del componente. Il Responsabile tecnologie e processi devono conoscere i principi meccanici, i processi produttivi, i materiali e il funzionamento degli utensili dell'officina meccanica, delle macchine utensili e degli strumenti di misurazione. Tra le competenze tecniche si annoverano, disegno tecnico e informatica.

Nell'esercizio delle sue attività il Responsabile tecnologie e processi è coadiuvato dall'addetto ai servizi tecnici di produzione, il cui scopo è fornire assistenza tecnica ai reparti produttivi per garantire la continuità del ciclo produttivo assicurando la funzionalità degli strumenti e delle attrezzature. Gestisce le richieste di assistenza provenienti dai Reparti produttivi. Verifica lo stato delle attrezzature e degli strumenti necessari per la produzione. Può predisporre il disegno tecnico delle parti meccaniche, dei pezzi di ricambio e dei prototipi meccanici delle attrezzature da realizzare. Monitora la produzione interna di nuove attrezzature attraverso la supervisione delle diverse fasi di realizzazione. Trasmette al fornitore il disegno tecnico e la specifica per la realizzazione esterna di attrezzature. Propone l'attrezzatura da acquistare. Stabilisce l'acquisto di nuovi strumenti di lavoro in sostituzione di quelli usurati o che non possono essere riparati. Contatta il fornitore e valuta il preventivo, confrontandosi con l'Area Acquisti. Garantisce la razionale organizzazione degli spazi di produzione (lay-out produttivo), in particolare, valuta le sistemazioni più idonee in caso di inserimento di un nuovo centro di lavoro o per sostituzione di macchinari, determina posizionamento degli ingombri in sicurezza, in modo che non ostacolino gli spostamenti di persone e mezzi, collaborando con l'Area Lean.

L'addetto alla documentazione logistica garantisce la corretta registrazione del flusso dei materiali in ingresso e in uscita. Predisporre la documentazione relativa al flusso di materie prime e semilavorati, in relazione alla destinazione del materiale di competenza. Prende in carico l'analisi di eventuali scostamenti presenti nella bolla di accompagnamento rispetto all'ordine di acquisto, collaborando con la competente area aziendale per la risoluzione del problema. Registra i codici dei materiali, a seconda delle caratteristiche del prodotto. Cura l'archiviazione della documentazione in formato cartaceo e digitale. Organizza le attività necessarie alla rottamazione dei componenti del prodotto o alla rilavorazione presso il terzista, interfacciandosi con l'area Qualità. Gestisce le operazioni all'inventariali di fine anno per il materiale presso i terzisti. È richiesta la conoscenza dei principi di contabilità e amministrazione.

### **3.1.4 Area acquisti**

L'area acquista si occupa di garantire l'approvvigionamento dei materiali, coniugando le esigenze produttive dell'azienda con l'ottimizzazione degli acquisti, in termini di qualità, quantità e costi. In particolare, alla figura dell'acquirente è demandata la responsabilità di assicurare il tempestivo rifornimento dei materiali tramite l'analisi del fabbisogno proposto dal gestionale in uso e delle richieste di



acquisto provenienti da altre aree aziendali. Prende in carico la gestione dell'ordine di acquisto, può assistere alle trattative con i fornitori e supportare il Responsabile degli Acquisti e valuta le proposte di acquisto di nuovi fornitori. Rappresenta l'interfaccia operativa tra il Responsabile degli Acquisti e il fornitore, presidia il rispetto delle condizioni concordate e controlla i nuovi listini prezzi. Si occupa dei solleciti nella consegna dell'ordine, in caso di mutamento delle esigenze produttive o per ritardo del fornitore. Monitora la scorta minima di sicurezza dei materiali, per garantire il rifornimento delle linee produttive e assicurarne il mantenimento e la minimizzazione. Prende in carico tutte le problematiche relative alle forniture, collaborando con la competente area aziendale per risolvere il problema. Può essere il riferimento per la fornitura di materiale per le filiali e le società del Gruppo, in termini di informazioni strategiche relative al fornitore o per l'invio del materiale. Per ricoprire tale ruolo sono richieste conoscenze afferenti alle logiche produttive e di approvvigionamento dei materiali, è necessaria la conoscenza della lingua inglese.

### **3.1.5 Area assistenza tecnica**

L'area assistenza tecnica assicura il servizio di assistenza tecnica, per garantire la soddisfazione del cliente. Tale area ha la responsabilità di definire la copertura in garanzia del costo dell'assistenza tecnica.

Il Responsabile dell'area supervisiona le attività di assistenza tecnica per l'Italia e le aree estere di competenza, garantendo l'efficienza del servizio e coordina le attività del gruppo di lavoro, definendo obiettivi e priorità e ottimizza procedure e strumenti per la gestione dei reclami. Supervisiona le attività di riparazione diretta del prodotto ad opera dell'azienda, coordinando gli operatori in produzione addetti all'assistenza tecnica, redige i rapporti tecnici per le attività di rientro del prodotto, fornisce supporto tecnico alle filiali e all'Area Commerciale. Da ultimo, gestisce la sezione del sito internet aziendale, dedicata all'Assistenza Tecnica, integrando ed aggiornando la documentazione presente e definisce il listino prezzi per i ricambi. Effettua il training tecnico rivolto a clienti, Centri Assistenza, Filiali, anche tramite le seguenti attività. Collabora con le aree aziendali competenti per migliorare la funzionalità del prodotto in base alle problematiche riscontrate, lavorando in sinergia con l'area tecnica competente nella progettazione del prodotto e all'area Qualità per difettosità ricorrenti. Fornisce statistiche su guasti e costi di garanzia.

Le competenze e le conoscenze tecniche richieste afferiscono ai principi di funzionamento degli alternatori, principi di elettrotecnica, elettronica e meccanica, lingua inglese, capacità di interpretare e analizzare le problematiche delle macchine elettriche, conoscenza dei componenti e delle applicazioni del prodotto, dimensionamento degli alternatori

Il Responsabile si avvale della collaborazione dell'addetto assistenza tecnica per l'Italia e l'estero, che ha il compito di assicurare il servizio di assistenza tecnica post-vendita, per garantire la soddisfazione del cliente. Nello specifico, si occupa di fornire il supporto tecnico ai clienti rispondendo ai quesiti riguardanti il

funzionamento del prodotto o inviando documentazione integrativa. Gestisce le attività di assistenza tecnica, in caso di guasto o problematiche connesse all'utilizzo del prodotto. Valuta le caratteristiche dei guasti per stabilire l'eventuale copertura della garanzia e sottopone il giudizio all'approvazione del Responsabile e predispone la procedura di non conformità, individuando la tipologia di guasto, l'intervento effettuato e l'attività da svolgere. Segue le attività di riparazione diretta ad opera dell'Azienda, confrontandosi con gli operatori del Reparto Assistenza Tecnica e gli operatori in produzione. Prende in carico le richieste di modifiche strutturali del prodotto rilevate dall'Area Commerciale. Può recarsi in loco presso il cliente, per eseguire la riparazione o le modifiche strutturali del prodotto. Partecipa alle attività formative rivolte alle Agenzie e Centri di Assistenza regionali.

Per svolgere le attività richieste è necessaria la conoscenza dei principi di elettrotecnica, dei principi di funzionamento delle macchine elettriche, le caratteristiche dei materiali, le tecniche di produzione, montaggio e collaudo. Tra le competenze tecniche necessarie si annoverano la capacità di interpretare e analizzare le macchine elettriche, dimestichezza nell'utilizzo degli strumenti di misura, la conoscenza dei componenti del prodotto e capacità di intervenire per la sostituzione

### **3.1.6 Area qualità**

Il Responsabile controllo qualità garantisce il controllo della qualità del prodotto in riferimento agli standard aziendali e supervisiona la qualità dei prodotti realizzati con azioni ed iniziative che consentono di tenere sotto controllo gli standard qualitativi richiesti dalla direzione aziendale.

Aggiorna la documentazione della qualità, in relazione all'evoluzione della normativa in materia, può aggiornare o creare procedure della qualità per rispondere a specifiche richieste del cliente e valuta l'opportunità di adottare nuove certificazioni qualità. Sviluppa la realizzazione dei piani di controllo visual, linee guida per gli operatori di produzione e monitora la mappatura nelle aree aziendali produttive. Pianifica le verifiche ispettive presso i reparti produttivi (audit interni) a seguito delle quali effettua le eventuali azioni correttive ed elabora le successive rilevazioni statistiche. Esegue le verifiche ispettive (audit esterni) presso i fornitori. Collabora con le aree aziendali competenti per lo sviluppo del sistema integrato di Sicurezza, Qualità e Ambiente. Gestisce i reclami dei clienti, tramite l'analisi del problema, l'individuazione dell'eventuale trattamento atto a ripristinare lo stato di conformità dei particolari e tramite la definizione delle opportune azioni correttive da adottare per la rimozione delle cause del problema e per la riduzione delle probabilità di ripetizione dello stesso. Elaborata i dati statici.

È richiesta la conoscenza della normativa in tema di Qualità, le logiche produttive, la predisposizione all'utilizzo di sistemi informatici e la capacità di redigere procedure di facile comprensione.

L'addetto al controllo qualità collabora con il Responsabile per assicurare il controllo della qualità dei prodotti, nel rispetto degli standard aziendali. In particolare, esegue il

controllo della conformità del prodotto e delle fasi produttive, per verificare che rispondano ai requisiti tecnici e gestionali in uso.

### **3.1.7 Area ambiente, salute e sicurezza**

Il Responsabile dei Servizi Eco-Ambientali e al Servizio Prevenzione e Protezione, assicura l'applicazione delle norme in materia di ambiente, garantisce l'osservanza delle disposizioni di legge in materia di salute e sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro.

In materia di ambiente, esegue le attività necessarie a garantire il rispetto della normativa vigente in materia ambientale (aria, acqua, suolo, sottosuolo), valuta gli impatti della produzione aziendale sull'ambiente e individua i rischi connessi, aggiorna la conformità legislativa ambientale, effettua l'analisi del contesto e la valutazione dei rischi ambientali, elabora misure preventive e protettive a tutela dell'ambiente. Inoltre, cura la corretta gestione dei rifiuti industriali, provvede alle richieste di autorizzazione ambientale e alle dichiarazioni annuali obbligatorie, inoltrandole agli enti competenti, pianifica i controlli sulle emissioni degli impianti, sulla pericolosità dei rifiuti industriali, sugli scarichi idrici. Gestisce le procedure da attivare in caso di emergenze ambientali. Rileva la rispondenza degli impianti alle norme, richiede l'espletamento delle verifiche periodiche all'ente competente. Mantiene aggiornato il Sistema Gestionale Ambientale secondo la normativa vigente.

In materia di sicurezza, il responsabile coordina le attività in ambito Sicurezza e Prevenzione, contribuendo alla realizzazione degli adempimenti di legge, fornisce supporto nell'individuazione dei fattori di rischio, attingendo all'esperienza specifica maturata sul campo e alle osservazioni degli operatori, propone azioni correttive e misure di sicurezza in ottica di prevenzione e protezione, redige le procedure operative di sicurezza connesse alla specifica attività lavorativa, svolge attività di formazione sulla sicurezza, avendo cura di spiegare i rischi presenti nell'ambiente lavorativo, i rischi connessi all'attività lavorativa svolta, i pericoli che possono derivare dalle sostanze utilizzate, il corretto utilizzo dei DPI, le procedure da seguire in caso di emergenze e infortuni sul lavoro. Gestisce le attività di audit interno, volte a verificare l'adeguato livello di formazione in materia da parte degli operatori.

Contribuisce al mantenimento di un adeguato livello di efficienza dei servizi di pronto intervento e soccorso, supportando i preposti a rispettare gli obblighi connessi al ruolo. Effettua la valutazione dei rischi interferenziali in caso di realizzazione di opere in appalto, verifica la sussistenza dei requisiti di legge obbligatori per le società appaltatrici e trasmette le informazioni alle aree aziendali interessate.

Cura il recepimento e la conservazione delle informazioni relative alla salute dei lavoratori. Attuare la procedura prevista in caso di infortunio sul lavoro, aggiorna le schede sicurezza dei prodotti approvati dal medico competente e utilizzati nei reparti produttivi e ne garantisce la comunicazione ai dipendenti mediante affissione nei luoghi di lavoro.

La preparazione e l'aggiornamento sulla legislazione italiana e comunitaria, in materia di ambiente, salute e sicurezza, la conoscenza delle caratteristiche fisiche dei materiali e delle sostanze ambientale delle produzioni industriali costituiscono elementi necessari per lo svolgimento della mansione. La predisposizione alla codificazione delle operazioni pratiche in procedure e istruzioni, la predisposizione all'utilizzo di sistemi informatici completano la professionalità richiesta.

### **3.1.8 Area amministrazione**

L'area amministrazione si compone di professionalità differenziate.

L'esperto contabile gestisce le procedure di contabilità generale, effettuando le rilevazioni funzionali alla redazione dei bilanci d'esercizio preventivi e consuntivi e assicura il rispetto degli adempimenti fiscali. In materia di bilancio, predispone il conto economico mensile, inserendo le voci di competenza, redige il conto economico mensile per Divisione aziendale, apportando gli aggiustamenti dei dati generali presenti sul gestionale in uso, prepara il bilancio per il consolidato semestrale, corredato da conto economico e stato patrimoniale, cura la redazione del bilancio d'esercizio annuale, apporta le scritture di assestamento e fornisce allo studio di consulenza i dati necessari per la redazione della nota integrativa e delle riprese fiscali, fornisce i dati contabili richiesti durante i sopralluoghi di sindaci, revisori legali e consulenti, effettua la riconciliazione con le consociate italiane, per il bilancio consolidato di Gruppo, predispone il conto economico mensile per la gestione degli impianti alimentati da energie rinnovabili per la Direzione aziendale, rielaborando i dati comunicati dal Gestore delle risorse energetiche. In merito alla contabilità generale si occupa di predisporre le registrazioni di contabilità generale, emette le fatture per le royalties, indirizzandole alle filiali estere del Gruppo interessate.

Si occupa di adempimenti fiscali, predispone la documentazione richiesta dai consulenti esterni, per la redazione di comunicazione e dichiarazione IVA annuale, predispone le dichiarazioni fiscali, garantisce l'aggiornamento dei libri contabili. Effettua attività di reporting compila le statistiche obbligatorie, prepara la reportistica e la documentazione richiesta dal collegio sindacale per l'espletamento delle attività di verifica e controllo trimestrale, convoca il CDA, l'assemblea dei soci e sindaci.

Sono richieste competenze in materia di contabilità generale, buona conoscenza dell'informatica e dei software gestionali.

Lo specialista gestione crediti ha lo scopo di garantire la riscossione dei crediti e assicura la riduzione dell'esposizione finanziaria dell'azienda. Gestisce il flusso finanziario giornaliero dell'Azienda, disponendo delle somme accreditate. Valuta le condizioni finanziarie offerte dagli Istituti di credito, confrontandosi con il Responsabile per stabilire se mantenere attive le linee di credito o estinguerle. Comunica agli Istituti di credito le operazioni da effettuare sulle somme incassate, fornisce la documentazione richiesta dagli Istituti di credito in caso di apertura di un nuovo finanziamento. Redige i documenti di contabilità generale relativi all'accensione o alla proroga dei finanziamenti e provvede ad effettuare

compensazioni dei crediti. Verifica i pagamenti dovuti dai clienti e predispone il relativo report mensile. Inoltra copia dell'estratto conto al cliente e ne archivia la copia cartacea, sollecita i pagamenti dei crediti scaduti e comunica i casi critici.

Principi di contabilità e amministrazione, la redazione documenti contabili e una buona conoscenza dell'informatica e dei software gestionali, sono richiesti per svolgere il ruolo.

Lo specialista di tesoreria garantisce la gestione quotidiana del flusso di tesoreria aziendale, assicurando il controllo delle spese bancarie, delle registrazioni contabili e dei movimenti di cassa. Si occupa della gestione operativa delle transazioni giornaliere, rileva i fabbisogni di spesa, riserva i crediti necessari per i pagamenti, effettua le relative registrazioni contabili. Gestisce la cassa del denaro contante, registrando i movimenti attivi e passivi effettuati, cura la contabilità bancaria e tutti i movimenti relativi, controlla quotidianamente i saldi bancari e gli anticipi salvo buon fine, esegue le riconciliazioni contabili bancarie, per verificare la coincidenza tra estratto conto bancario e contabilità aziendale rilevata sul gestione in uso, segnala la necessità di nuovi finanziamenti, fornisce la documentazione richiesta dagli Istituti di credito. Effettua i pagamenti e le attività operative per le assicurazioni aziendali attive. Oltre ai principi di contabilità e amministrazione e la capacità di redigere documenti contabili per svolgere la mansione è richiesta la capacità di gestione e monitoraggio dei flussi di cassa.

Infine, l'addetto contabilità fornitori nazionali ed internazionali svolge le attività relative al servizio contabilità fornitori assicurando la corretta esecuzione della fatturazione passiva, gestisce il processo di fatturazione passiva.

Controlla la correttezza delle fatture, registra la fattura sul gestionale in uso, indicando la data di scadenza del pagamento, archivia i documenti contabili. Mantiene il sistema di registrazione ottica di bolle e fatture, risponde ad eventuali solleciti di pagamento dei fornitori. Elabora la reportistica relativa alla fatturazione di clienti/fornitori e il report settimanale relativo al fatturato vendite. Predispone le scritture contabili per il bilancio di fine anno e la documentazione richiesta dal collegio sindacale.

### **3.2 Job Description - operai**

#### **3.2.1 Area carpenteria**

Per comprendere l'organizzazione del lavoro in Meccalte, dal punto di vista della produzione dei beni, è utile conoscere le particolarità del contesto produttivo.

Lo stabilimento denominato Mecc. 4 è dedicato alla realizzazione dei semilavorati, il prodotto finito è infatti realizzato con componenti lavorati dalla stessa azienda, solo un ristretto quantitativo di materiali viene acquistato da altre imprese.

In questo stabilimento vengono prodotte le carcasse, cilindri circolari che costituiscono lo scheletro dell'alternatore, realizzate tramite la lavorazione della

lamiera che viene calandrata. Vengono realizzati anche altri particolari tramite la piegatura della materia prima che viene poi saldata sulla carcassa esterna.

Il reparto conta circa 10 persone che osservano un orario su turni, in modo da garantire la continuità della produzione. Il capo-reparto e le persone con maggior esperienza e competenza lavorano con orario in giornata, al fine di garantire la corretta organizzazione del lavoro del reparto e intervenire in caso di necessità, soprattutto nel caso in cui sia necessario effettuare una variazione della programmazione degli impianti di taglio, piega e saldatura.

Gli operatori per poter svolgere le mansioni che vengono svolte nel reparto devono conoscere le caratteristiche dei materiali e dei metodi di saldatura, saper utilizzare il muletto e strumenti della logistica, gli strumenti informatici ed avere esperienza in lavorazioni con macchine a controllo numerico.

L'addetto al taglio laser si occupa di effettuare il taglio delle lamiere per ricavarne i componenti. In particolare riceve il *nesting* dall'ufficio tecnico, ovvero il disegno che deve realizzare per ricavare i componenti necessari dal foglio di lamiera, carica il programma di taglio sull'impianto e realizza i componenti. Per fare ciò deve preventivamente scegliere dal magazzino la lamiera idonea avendo cura di individuare il materiale da utilizzare e il corretto dimensionamento. Si occupa di manovrare la lamiera e i pezzi ricavati dalla lavorazione tramite muletto, carroponte, magneti, carrello elevatore, estrae i componenti tagliati con l'ausilio di attrezzi adeguati (es. martello). È richiesta capacità nell'utilizzo degli strumenti informatici che utilizzano tabelle di taglio, capacità di lettura del disegno tecnico, buona manualità per estrarre i particolari.

L'addetto alla piega dei materiali effettua le lavorazioni di piccoli componenti, utilizzando l'impianto dedicato alla piega. Può correggere la programmazione caricata in memoria a seconda delle esigenze, effettua il controllo dimensionale del pezzo piegato, tramite idonei strumenti di misura (es. calibro, goniometro), effettua il carico e scarico dei materiali lavorati, con l'ausilio del carrello elevatore e del muletto. Per svolgere questa mansione, oltre alle competenze già espresse è richiesta una spiccata predisposizione al rispetto delle norme sulla sicurezza.

L'addetto alla calandratura deve utilizzare un apposito impianto che consente di trasformare la forma della lamiera. In particolare l'operatore carica la lamiera da utilizzare con il carroponte, effettua la programmazione nell'impianto in base alla bolla di produzione giornaliera delle carcasse, a seconda delle esigenze produttive (controlla quantità, tipologia, disegno tecnico), controlla che l'impianto operi senza problemi tecnici, conferendo la forma di tubo cilindrico al foglio di lamiera, l'operatore controlla che la saldatura delle giunture della carcassa siano state effettuate correttamente, interviene per correggere difettosità o sbavature tramite saldatura manuale, effettua il controllo dimensionale del pezzo, aggancia al carroponte il pezzo lavorato e lo inserisce nelle apposite gabbie di contenimento dei semilavorati.

L'addetto alla saldatura effettua il carico e scarico delle carcasse per la saldatura semi-automatica, ancorando la carcassa nell'apposito macchinario, predispone la

programmazione del robot per la saldatura e carica il programma da utilizzare per la lavorazione del componente, controlla che la saldatura automatica non possieda delle imperfezioni e se del caso interviene per correggerle, utilizza il carro ponte e il muletto per la movimentazione dei componenti, effettua la saldatura manuale per le carcasse di grandi dimensioni.

### **3.2.2 Area montaggio meccanico**

I lavoratori adibiti a mansioni che afferiscono al montaggio devono possedere le competenze tipiche di un operatore del settore metalmeccanico. Rileva la capacità di lettura e interpretazione del disegno tecnico per ricavare le informazioni di base del disegno meccanico necessarie alla realizzazione del montaggio dei componenti. È importante la conoscenza delle principali proprietà dei materiali maggiormente utilizzati nelle lavorazioni meccaniche ovvero ferro e alluminio e le loro caratteristiche in fase di lavorazione come lavorabilità e durezza. Per la corretta esecuzione del montaggio è richiesto che l'operatore conosca e scelga lo strumento di misura adatto al tipo di controllo da effettuare. Al completamento del profilo è richiesta la conoscenza delle tecniche di rifinitura e assemblaggio, l'utilizzo degli strumenti per l'assemblaggio, viti, chiavi, avvitatore, chiave dinamometrica e la capacità di individuare i difetti riscontrabili nella lavorazione per il coordinamento con le fasi successive.

L'addetto al montaggio meccanico realizza i montaggi meccanici ed elettrici dei semilavorati, carcassa e statore. In particolare, effettua il controllo qualità dei pezzi lavorati, verifica i requisiti tecnici del componente in arrivo, controllando l'avvolgimento nella parte anteriore e posteriore e del componente lavorato, da inviare alla successiva fase produttiva eseguendo il controllo del montaggio eseguito. Effettua la lavorazione della carcassa, assembla i fili elettrici in modo da facilitare la lavorazione successiva, appone i gommini, le etichette adesive, la morsettiera e le viti di massa, inserisce il rotore nella carcassa, tramite l'utilizzo del sollevatore ad aria, previa pulitura dello statore con pistola ad aria compressa, posiziona lo scudo anteriore, controllando che sia in asse con l'uso della dima. L'operatore può effettuare il pre-montaggio e la verniciatura di piccoli componenti da inserire all'interno della carcassa in battuta. Inserisce l'albero, il cuscinetto, i dadi e i tiranti, utilizzando la chiave dinamometrica, il martello e l'avvitatore e appone il coperchio superiore. A fine lavorazione, compila il cartellino e il foglio produzione corrispondente.

Altra figura che opera in area montaggio meccanico è l'addetto alla finitura. L'operatore effettua semplici montaggi meccanici e applicazioni di kit, esegue il serraggio di piccoli componenti, utilizzando il sistema di serraggio presente nella programmazione automatica, avvita manualmente i dischi centrali, appone le reti, gli adesivi e le protezioni al prodotto, realizza il controllo qualità dei componenti in lavorazione, a fine lavorazione compila il cartellino e il foglio produzione corrispondente.

### 3.2.3 Area magazzini

L'area dei magazzini viene coinvolta quando il prodotto arriva dalla precedente fase produttiva ovvero il montaggio.

Il reparto magazzino è suddiviso in due macro aree, il magazzino ricevimento merci e il magazzino spedizioni.

Nel magazzino spedizioni l'operatore effettuare l'imballaggio del prodotto per la spedizione. L'imballo cambia in relazione alle caratteristiche del prodotto, alle richieste del cliente e per tipologia di trasporto.

In area magazzino accettazione, l'operatore deve svolgere le attività di ricevimento delle merci, i materiali in arrivo vengono controllati e viene verificata la corrispondenza con la bolla, se il materiale è idoneo viene scaricato con l'utilizzo del muletto frontale e smistato nelle aree di rifornimento dei reparti produttivi, con l'ausilio del muletto uomo a bordo viene inserito il materiale nelle scaffalature, nel rispetto dell'organizzazione definita del magazzino. L'operatore si occupa anche della rottamazione del materiale di scarto, effettua la pesatura del materiale.

Il rifornimento dei materiali avviene in base a quanto stabilito dall'ufficio acquisti, ma all'occorrenza l'operatore di magazzino può dare un *input* per verificare il corretto fabbisogno dei materiali. È necessaria una certa dimestichezza con gli strumenti informatici per caricare e scaricare i dati.

L'operatore di magazzino deve conoscere le attrezzature e saper utilizzare i mezzi di movimentazione delle merci, avere una buona capacità di utilizzo degli strumenti informatici, deve conoscere i sistemi di gestione delle scorte e di predisposizione dell'ordine per la spedizione o *picking list*, inoltre, deve saper calcolare pesi e volumi.

## 4. Dalle *Job Description* alla *Job Evaluation*

Le *Job Description* realizzate consistono nella descrizione dettagliata esemplificativa delle attività svolte da ciascun ruolo e delle relative caratteristiche ed abilità ritenute necessarie per un corretto ed efficace esercizio delle mansioni.

Il profilo delineato per ciascun ruolo aziendale può essere suddiviso in due parti, la prima parte delle descrizioni delle mansioni sono costituite dall'esplicazione del complesso delle attività in cui si estrinseca la figura professionale di riferimento e una seconda parte descrittiva delle specifiche competenze ed attitudini richieste per lo svolgimento della mansione.

Occorre precisare che le *Job Description* costituiscono una descrizione statica della mansione che deve essere necessariamente oggetto di aggiornamento in relazione al carattere dinamico delle conoscenze tecniche e professionali e delle abilità richieste dai ruoli presenti in azienda. Per tale motivo, devono essere oggetto di revisione costante al fine di rappresentare realmente uno strumento che possa essere efficiente nel favorire lo sviluppo della professionalità in modo coerente con i reali fabbisogni aziendali e dalle richieste del mercato.



Dalla mappatura delle professionalità presenti in azienda è emerso come, oltre alle competenze tecniche necessarie per svolgere una determinata mansione, acquistano una particolare rilevanza la capacità di gestire le relazioni interpersonali.

La flessibilità e l'autonomia operativa sono necessarie per il conseguimento degli obiettivi assegnati, per riuscire a gestire le relazioni con gli operatori interni all'azienda, altre aree ed esterni, clienti, fornitori, consulenti, per l'integrazione dei processi operativi tra le varie aree e il trasferimento delle proprie conoscenze ed esperienze ad altri lavoratori per la crescita di tutto il personale.

Altra competenza richiesta è la proattività, ovvero la capacità di saper acquisire conoscenze legate a nuove attività o modalità lavorative.

Le *Job Description* così costruite costituiscono la base su cui le parti sono chiamate ad elaborare un modello di *Job Evaluation*, ovvero un sistema di valutazione delle competenze che risponda all'esigenza di valorizzare e premiare i contributi personali dei singoli lavoratori.

#### **4.1 Il funzionamento della *Job Evaluation*: la commissione tecnica**

Per rendere operativo un sistema di *Job Evaluation*, le parti sociali sono chiamate a designare i componenti di una commissione tecnica, composta da rappresentanti di entrambe le parti sociali, con il compito di definire l'attuazione di un modello di inquadramento del personale e di misurazione della professionalità espressa.

Tale modello dovrà essere in grado di rappresentare un rapporto tra mansioni e livelli che possa essere coerente con l'evoluzione delle figure professionali presenti in azienda, e nel contempo, in grado di garantire al *management* maggiori spazi di manovra e alla parte sindacale la supervisione del processo per la tutela degli interessi dei lavoratori.

L'attività demandata alla commissione spazia dalla pianificazione degli obiettivi, al monitoraggio e alla valutazione finale.

Il sistema richiede una particolare progettazione, la commissione tecnica è chiamata in primo luogo, a valutare la rispondenza tra il ruolo descritto e le attività svolte dal lavoratore.

Riveste importanza fondamentale la pianificazione degli obiettivi da raggiungere. Le parti devono predisporre un sistema di valutazione delle *performance* secondo obiettivi condivisi, in modo che risulti chiaro lo specifico comportamento o abilità tecnica oggetto di valutazione. I parametri devono essere funzionali ad incentivare e orientare i comportamenti dei lavoratori, in modo da incidere sulle quelle fasi del processo produttivo che possiedono maggiori criticità.

Per promuovere comportamenti in grado di contribuire al raggiungimento di quanto prefissato dalla Direzione aziendale, gli obiettivi e i parametri oggetto di valutazione devono essere adeguatamente comprensibili, motivanti, sfidanti ma al contempo conseguibili e misurabili in modo oggettivo, oltre che direttamente riferibili alla prestazione dei lavoratori interessati. Lo scopo consiste nel costruire parametri di

valutazione che possano garantire il controllo dei risultati raggiunti affinché non siano soggettivi, e dunque, arbitrati.

Alla preventiva definizione degli obiettivi generali da conseguire segue l'esplicitazione dei parametri di apprezzamento che esprimono i risultati attesi dalle attività svolte. Gli indicatori devono essere semplici e comprensibili dal personale ma allo stesso tempo devono tenere conto delle molteplici variabili che devono orientare l'efficientamento dei processi produttivi.

La valorizzazione economica della professionalità viene realizzata in relazione alle modalità di esecuzione della prestazione, dal modo del singolo di attivarsi per reperire le informazioni necessarie all'attività lavorativa, all'atteggiamento assunto di fronte ai cambiamenti nell'esecuzione della prestazione di lavoro o del modo di lavorare.

Nella condivisione di tali obiettivi, l'azienda si è prefissata il miglioramento delle proprie capacità tecnologiche, organizzative e gestionali attraverso un maggiore coinvolgimento delle risorse umane che rappresentano un fattore chiave del successo aziendale.

In secondo luogo, la commissione deve supervisionare l'attuazione del processo di valutazione, monitorando l'andamento e il funzionamento del processo. Diviene essenziale promuovere il dialogo tra le persone chiamate a gestire le risorse umane e i membri del *team*, in modo da allineare i comportamenti individuali attraverso l'assegnazione di obiettivi chiari e definiti.

L'ultima fase del sistema elaborato prevede la valutazione della *performance* del lavoratore. Sulla base del sistema di valutazione scelto dalle parti, la commissione deve formulare il giudizio in merito al raggiungimento degli obiettivi richiesti, giudizio che dovrà possedere carattere di estrema oggettività e predeterminazione.

La valutazione finale deve tener conto del livello raggiunto dal lavoratore nel conseguimento degli obiettivi e anche dei comportamenti posti in essere per raggiungerli, rientrano così nel giudizio anche le *soft skill*.

## **5.2 Gli indicatori che misurano la *performance* del lavoratore**

Il sistema di valorizzazione delle competenze si distingue dai classici premi di risultato, in quanto non si limita ad incentivare il risultato quantitativo realizzato dal lavoratore, ma intende premiare le specifiche competenze e abilità necessarie per rendere una prestazione lavorativa superiore all'ordinario.

Lo scopo principale di un sistema di tal specie, consiste nel promuovere e premiare la proattività dei lavoratori nell'affrontare e risolvere situazioni problematiche, disincentivando comportamenti che mettano a rischio la sicurezza.

Gli indicatori scelti dalle parti per le mansioni produttive comprendono l'attenzione per la sicurezza, la produttività, l'affidabilità, l'ordine e la pulizia, la flessibilità, la collaborazione. Per esemplificare il contenuto dei parametri che costituiscono oggetto di valutazione sono stati associati dei comportamenti tipici che rispondono a diversi

livelli di raggiungimento dell'obiettivo, in modo da realizzare una valutazione oggettiva della prestazione lavorativa.

Sono stati tipizzati tre livelli di rispondenza tra comportamento messo in atto e raggiungimento dell'obiettivo a cui corrisponde un punteggio positivo, medio o negativo.

### **La sicurezza**

Per il parametro della sicurezza, il lavoratore raggiungerà il punteggio massimo tra 5 e 4 punti, se: «Usa i DPI previsti e prontamente segnala situazioni di pericolo o rischio, propone miglioramenti che incidono positivamente sulla sicurezza di reparto, propone cambiamenti o modifiche di utensili o attrezzature o organizzazione di spazi per rendere più sicura la propria o l'altrui postazione, richiama i colleghi al mantenimento di comportamenti adeguati».

Il lavoratore sarà valutato nel punteggio medio, che varia da 3 a 2 punti, se: «Usa i dispositivi di sicurezza previsti e mantiene un comportamento allineato alle disposizioni in materia di sicurezza».

Rientra in un punteggio insufficiente con voto massimo pari ad 1 punto se: «Non utilizza i dispositivi di protezione individuali e non si attiene alle norme di sicurezza, si mette in situazioni di pericolo, mette in situazione di rischio i propri colleghi o altre persone».

### **Produttività**

Per quanto riguarda il parametro della produttività, il punteggio più elevato verrà raggiunto se: «Svolge anche più di quanto richiesto, ciò che fa è un esempio per gli altri in termini di qualità, produce anche più di quanto richiesto, propone innovazioni, di processo o organizzative in grado di aumentare la produttività della postazione del reparto o del processo. Il suo lavoro è impeccabile». Per il punteggio medio: «Esegue quanto richiestogli nei tempi e nelle modalità previste, si adegua ai ritmi di lavoro, sta nei tempi concessi per le pause e prende servizio in orario. Regola la propria rapidità in funzione del ritmo da tenere nella produzione e generalmente svolge quanto deve nella qualità richiesta. Si avrà un punteggio negativo nel caso in cui: «Non esegue quanto richiestogli nei tempi e nella qualità prefissata. Non si adegua ai ritmi dettati dalla produzione. Allunga le pause oltre il dovuto. Prende servizio in ritardo ingiustificatamente. Non velocizza i propri ritmi all'occorrenza».

### **L'affidabilità**

Per il parametro dell'affidabilità il lavoratore raggiunge pienamente l'obiettivo se: «Si fa carico in prima persona dei problemi e delle necessità produttive, si attiva immediatamente per risolvere i problemi che può aver generato il suo errore, prontamente rileva componenti difettosi o errori di assemblaggio a monte e subito si

attiva e propone soluzioni per porvi rimedio. Si comporta come se l'azienda fosse la sua, si preoccupa per l'errore che ha commesso e finché non l'ha risolto non si ferma, va alla ricerca dei difetti di fornitura e di assemblaggio realizzato a monte». Rientra nel punteggio medio se: «Rispetta le disposizioni dei superiori e dell'azienda, si assume la responsabilità dei propri errori, si rivolge ai superiori per avere indicazioni prima di agire autonomamente su questioni gravi o di peso, non è avventato, prima di agire di fronte ad una situazione problematica nuova e complessa chiede confronto che il superiore. Se commette un errore lo segnala prontamente per evitare danni ulteriori e segue le indicazioni dei superiori». Il punteggio negativo è causato dal comportamento del lavoratore che: «Non ascolta le indicazioni dei superiori, non mantiene alta l'attenzione sul proprio lavoro, non si assume la responsabilità degli errori che può commettere, non rende noto di aver commesso un errore. Lascia passare sotto silenzio situazioni o accadimenti che possono danneggiare la produzione (pezzi montati non correttamente, componenti difettosi)».

### **Ordine e pulizia**

Il raggiungimento degli obiettivi aziendali concordate dalle parti richiede il rispetto dell'ordine e della pulizia della postazione di lavoro. Il punteggio massimo si ottiene se: «L'ordine nella postazione ricoperta è impeccabile, è un esempio per i colleghi circa ordine e pulizia. Si attiva per mantenere pulite anche le zone comuni o postazioni su cui in quella giornata non ha operato, gli strumenti che utilizza sono sempre ben disposti, la sua posizione di lavoro è sempre pulita, anche se non è sempre sulla stessa». Rientra nella fascia media se: «Ha una buona costanza nel mantenere in ordine la propria postazione di lavoro, a fine turno lascia gli strumenti utilizzati in ordine, tiene pulito il luogo di lavoro. La sua postazione è generalmente in ordine, gli strumenti sono riposti con cura, la sua postazione di lavoro è pulita».

### **La flessibilità**

Con flessibilità l'azienda intende premiare la prestazione lavorativa di colui che: «cambia di reparto senza difficoltà, richiede di variare le proprie attività quando raggiunge un buon livello di competenza, richiede di fare esperienze diverse in altre postazioni e reparti diversi. Chiede di cambiare mansione o ruolo dopo aver raggiunto un buon livello di competenza nel precedente. Non ha problemi a gestire aumenti di produzione, propone cambiamenti nel modo di organizzare la propria postazione». Il punteggio medio viene realizzato se: «Si adegua alle nuove disposizioni in termini aumento di produzione o cambiamento di postazione, si adegua a cambiamenti di orari. Cambia di postazione quando richiesto, cambia il proprio orario in funzione delle necessità organizzative, accetta di buon grado cambiamenti che riguardano il modo di organizzarsi». Costituisce motivo di valutazione negativa se: «Non accetta cambiamenti di programma ed attività, non accetta di cambiare postazione o reparto».

non accetta aumenti di produzione nella propria postazione. Rifiuta gli aumenti di produzione e cambiamenti in generale».

### **Collaborazione**

Per configurare un comportamento collaborativo il lavoratore: «è sempre disponibile a dare una mano ai colleghi, anche quando solo in ritardo. Si fa carico di lavori o di surplus per conto di altri colleghi al momento in difficoltà Sono di aiuto per ogni minimo problema Si impegna affinché esista un clima sereno Se hanno tempo chiedono ai colleghi come possono essergli di aiuto». Per il punteggio medio: «Il suo comportamento non favorisce il conflitto tra colleghi. Va in aiuto dei colleghi che ne hanno necessità solo quando si trovano in particolari condizioni di fatica o arretratezza di lavoro. È complessivamente una persona socievole e di compagnia per gli altri Aiuta il collega quando è molto in difficoltà In caso di diverbio non butta benzina sul fuoco, ma cede per evitare il peggio Segue il proprio gruppo di lavoro nelle attività di tutti i giorni: non si isola non va controcorrente». Per il punteggio negativo «Crea un clima conflittuale nel reparto, litiga con i colleghi, si isola. Favorisce gli errori dei colleghi e non li avverte degli sbagli che commettono. Non va in supporto di coloro che ne hanno necessità. Finito il proprio lavoro non si attiva dare una mano al collega in ritardo o in difficoltà».

### **4.3 Il riconoscimento economico**

Il sistema comporta un impatto economico qualora premi la professionalità del lavoratore con un elemento retributivo.

Per tale motivo, l'intenzione della Direzione aziendale è quella di collegare parte del premio di produzione annuale, attualmente riconosciuto dal contratto integrativo aziendale del 2015, alla valutazione della professionalità dei dipendenti. La costruzione di un premio collettivo riconosciuto in seguito al raggiungimento di condivisi obiettivi aziendali lo differenzia da elementi retributivi unilaterali come superminimi e *una tantum* ad esclusivo appannaggio del datore di lavoro e con l'esclusione della componente sindacale.

La valorizzazione dei comportamenti agiti tramite il premio di risultato dipende dalla capacità del lavoratore, nonché dell'impresa stessa, di generare reddito per i risultati effettivi conseguiti nella realizzazione di programmi concordati dalle parti e non è una variabile legata semplicemente al sinallagma contrattuale. L'impresa potrebbe recuperare margini di competitività rispetto ai concorrenti attraverso la crescita dei propri risultati e la riduzione degli automatismi salariali, in modo tale che la crescita dei salari sia direttamente collegata alla crescita di produttività.

In questa prospettiva, l'istituzione di un premio di risultato collegato alla *performance* del singolo lavoratore diviene leva per un migliore posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato.

## CONCLUSIONI

La crescita della produttività del lavoro in Italia e quindi, la capacità del sistema Paese di crescere, creare occupazione e sviluppo, è frenata a causa del residuale apporto conferito dall'innovazione tecnologica e organizzativa del nostro tessuto industriale. La mancanza di dinamicità della produttività è determinata dalla stagnazione di alcune determinanti, quali variabili demografiche che includono, il progressivo invecchiamento della popolazione, il livello di occupazione sulla popolazione attiva o causata da variabili istituzionali tra cui, ad esempio, la struttura del mercato del lavoro, il peso della contrattazione collettiva e il tasso di sindacalizzazione, la concorrenza dei mercati, il sistema fiscale e di *welfare* e infine, dobbiamo prendere in considerazione l'influenza delle variabili tecnologiche tra cui, la ricerca e l'innovazione, la qualità dell'istruzione e della formazione.

La necessità di introdurre nuove tecnologie e di adottare processi di lavoro più flessibili rappresenta un'importante sfida per la contrattazione collettiva.

Storicamente, la contrattazione collettiva ha rappresentato un'istituzione della democrazia, un meccanismo per migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori dipendenti e ridurre le disparità, una fonte di innovazione nei luoghi di lavoro. Tuttavia, il numero di lavoratori iscritti al sindacato è in declino nei Paesi maggiormente industrializzati. Anche in Italia, che appartiene al gruppo di paesi avanzati in cui il sindacato è più forte, sia per la capacità di mobilitare i lavoratori sia per l'influenza sul sistema politico e amministrativo, mostra segni di declino.

L'integrazione in un'economia globale favorisce i datori di lavoro. I cambiamenti strutturali del mercato del lavoro hanno comportato un calo della quota di produzione e l'aumento della quota di servizi in termini di occupazione totale, tali cambiamenti hanno eroso la tradizionale base associativa dei sindacati in molti paesi. L'integrazione dei mercati globali e la conseguente possibilità di delocalizzazione ha intensificato la concorrenza tra imprese, le nuove tecnologie e l'adozione di processi di lavoro più flessibili hanno presentato nuove modalità di organizzazione del lavoro inoltre, l'aumento del ricorso a forme di lavoro atipico e di lavoratori temporanei ha cambiato la natura dei rapporti di lavoro.

Tali fattori hanno indotto i datori di lavoro ad affermare il proprio potere contrattuale nelle negoziazioni locali per introdurre misure di riduzione dei costi di lavoro e di miglioramento della flessibilità nei contratti collettivi, facendo registrare una pressione al ribasso sui salari e sulle condizioni di lavoro.

Questi cambiamenti, accompagnati dalla deregolamentazione dei mercati del lavoro e da una mancanza del sostegno politico alle istituzioni alla contrattazione collettiva, hanno determinato un calo nell'appartenenza al sindacato, e dunque, del potere contrattuale.

La crescente pressione per la flessibilità aziendale ha portato ad un aumento dell'attività di contrattazione collettiva a livello aziendale.

Questa tendenza verso una maggiore articolazione delle problematiche a livello aziendale ha innescato un dibattito in merito alla capacità delle strutture della

contrattazione collettiva di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro, o altrimenti, di determinare l'erosione del potere della contrattazione.

È innegabile che l'agenda della contrattazione collettiva si è aperta a temi prima riservati ad altre forme di regolamentazione. Gli accordi collettivi comprendono ora una vasta gamma di questioni, questo ampliamento dell'agenda della contrattazione collettiva ha permesso alle parti sociali di negoziare accordi che cercano di combinare gli interessi delle imprese ad una maggiore flessibilità, con quelli dei lavoratori alla sicurezza del reddito, all'occupazione e alla parità di trattamento.

L'attenzione del sindacato e l'inclusione nella contrattazione collettiva di temi come il cambiamento nell'organizzazione del lavoro, che comporta l'introduzione di nuove tecnologie e processi lavorativi che cercano di migliorare produzione, qualità e prestazioni, può contribuire a migliorare le prestazioni delle imprese e dare voce ai lavoratori, in grado di influenzare le scelte imprenditoriali.

L'istituzione della contrattazione collettiva sta cambiando e si sta adattando ai molteplici sviluppi dell'economia e delle pratiche organizzative. Piuttosto che creare rigidità e ostacoli, come comunemente sostenuto, i sistemi di relazioni industriali in questi anni si sono dimostrati solidi e flessibili e si stanno evolvendo per soddisfare le crescenti richieste di adattabilità microeconomica.

L'analisi sull'articolazione della contrattazione collettiva ha mostrato come, invece di una generalizzata decentralizzazione della regolamentazione da parte di accordi collettivi, si registra una maggiore articolazione degli assetti contrattuali. L'aumento dell'attività devoluta alla contrattazione di livello aziendale avviene all'interno dei parametri stabiliti dagli accordi di livello superiore, ciò risponde ad una logica di coordinamento della contrattazione collettiva come uno sviluppo importante nell'affrontare le sfide che l'integrazione delle economie pone alla regolamentazione delle norme sul lavoro.

La contrattazione collettiva ha un ruolo chiave da svolgere nella gestione del cambiamento. Le parti sociali utilizzano la contrattazione collettiva per affrontare in modo innovativo le sfide contemporanee. Una domanda che le organizzazioni dei datori di lavoro, i sindacati e i governi devono affrontare è come diffondere queste innovazioni al di là di semplici esempi o isole di buone pratiche.

In conclusione dalla ricerca effettuata si ritiene che, la capacità di creare accordi innovativi richiede spesso un ampliamento dell'agenda sulla contrattazione su questioni che non sono state solitamente oggetto di negoziazione, ma che devono esserne parte, come la formazione, la flessibilità e la sostenibilità del lavoro in azienda.

Una gestione del lavoro condivisa tra le parti dà l'opportunità di creare un nuovo contratto sociale che vede, non solo salari e condizioni di lavoro migliori, oggetto della negoziazione, ma anche e parallelamente, temi come la formazione, la valorizzazione della professionalità e il miglioramento della produttività.

La contrattazione collettiva consente lo scambio di informazioni tra parti sociali che migliora la qualità del lavoro, la fiducia e l'impegno di tutti nella realizzazione dei risultati e degli obiettivi prefissati. Laddove le parti sociali sono aperte e trasparenti

l'una con l'altra sulla natura del cambiamento desiderato e sulle sfide che si presentano, il risultato potrebbe non solo essere una soluzione per la crisi immediata, ma un approfondimento della fiducia e un miglioramento delle relazioni e delle prestazioni del lavoro.

Il fatto che la copertura della contrattazione collettiva sia rimasta relativamente stabile nonostante i cambiamenti nelle relazioni industriali e nel mercato del lavoro suggerisce che le strutture della contrattazione si stanno adattando ai mutati contesti economici e produttivi. Ciò dimostra come la contrattazione collettiva sia un mezzo efficace con cui creare accordi che facilitano l'adeguamento aziendale alle mutevoli circostanze economiche. Istituzioni di relazioni industriali ben sviluppate dunque, possono essere una risorsa critica per orientare un paese, un settore o un'impresa nella gestione del cambiamento.



## DOMANDE DI RICERCA

La ricerca sulla diffusione e sulla sostenibilità di esempi innovativi di contrattazione collettiva è assolutamente necessaria.

Una delle maggiori sfide che il nostro Paese deve affrontare consiste nel capitalizzare le innovazioni e assicurare che queste fungano da laboratori di apprendimento per altre realtà simili. In effetti, le trasformazioni nella contrattazione collettiva in corso forniscono un laboratorio ideale per ulteriori sperimentazioni, ricerche e costruzione di teorie.

La presente ricerca, percorrendo le analisi tracciate dal centro studi ADAPT sulla contrattazione collettiva, affronta il tema del coordinamento tra i livelli della contrattazione multilivello. Considerato che, le ricerche esistenti danno atto della maggiore efficacia della contrattazione collettiva quando c'è un coordinamento tra gli assetti contrattuali, potrebbe essere utile indagare il ruolo del decisore politico a sostegno della contrattazione collettiva per comprendere se le scelte politiche possano impattare, e in che misura, sul sistema di relazioni industriali.

Un'altra ipotesi di ricerca potrebbe riguardare le implicazioni di un passaggio strutturale e sistematico da negoziati più tradizionali a modelli di interazione basati sul *problem solving* e la *partnership*. In particolare, si potrebbe verificare se la contrattazione collettiva possa mantenere il suo ruolo di strumento sensibile agli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro, anche nel caso in cui l'agenda della contrattazione collettiva si espanda a questioni che non influiscono direttamente sulle prestazioni aziendali.

La maggiore complessità delle questioni che le parti sociali affrontano e il loro effetto sui lavoratori sia *standard* che *non standard* è interessante alla luce del declino generale dell'appartenenza sindacale. Ciò suggerisce la necessità che gli studiosi di relazioni industriali spostino la loro analisi da una ristretta attenzione all'appartenenza e alla rappresentanza, verso una riflessione più ampia all'azione sociale dei sindacati a nome di tutti i lavoratori.

Oltre a questi spunti di ricerca, si sta aprendo una vasta gamma di domande per i ricercatori a fronte i cambiamenti e le innumerevoli sfide che si pongono all'istituzione della contrattazione collettiva.

## BIBLIOGRAFIA

ADAPT, FIM-CISL, *Libro Verde. Industria 4.0: Ruolo e funzione dei Competence Center*, 2016.

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*, *Rapporto ADAPT*, 2017, ADAPT University Press.

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*. *II rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2016.

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*, *I rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2015.

A. ALAIMO, *La partecipazione azionaria dei lavoratori: retribuzione, rischio e controllo*, Milano, Giuffrè, 1998.

A. ALAIMO, R. SANTUCCI, G. SPAGNUOLO VIGORITA, ricerca diretta da L. ZOPPOLI, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro: l'applicazione degli accordi sugli incentivi nel settore industriale*, Milano, Giuffrè, 1994.

A. ALAIMO, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 1991.

L. ATZORI, A. IERA, G. MORABITO, *Internet of Things: a survey*, Computer Networks, 2010.

A. BABAN, *Testimonianza. Industria 4.0, il punto di vista dell'imprenditoria*, in *L'Industria*, 3, 2016.

G. J. BAMBER, P. SHELDON, B. GAN, *Collective Bargaining: International Developments and Challenges*, Chapter 10, 2010.

C. BANASSI, V. DOELLEGAST, K. SARMIENTO-MIRWARLDT, *Institutions and Inequality in Liberalizing Markets: Explaining Different Trajectories of Institutional Change in Social Europe*, in *Politics and Society*, 44 (1), 2016.

V. BAVARO, *Un itinerario sui tempi del lavoro*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2009, 2.

S. BELLOMO, *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Torino, Giappichelli, 2002.

A. BELLUCCI, L. PERO, *Organizzazione, personale e competenze*, in *Sviluppo &*

Organizzazione, 161, 1997.

M. BIAGI, *La partecipazione azionaria dei dipendenti tra intervento legislativo e autonomia collettiva*, in *Rivista di Diritto del Lavoro*, 1, 283, 1999.

M. BIAGI, *Per una concertazione delle politiche retributive: le ragioni della flessibilità salariale, Riflessioni sull'esperienza comparata*, in *Retribuzione e redditività; Italia, Europa e Giappone a confronto*, a cura di M. Biagi, Rimini, Maggioli, 1990.

M. BIAGI, *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Ue*, in Montuschi L., Tiraboschi M., Treu T., *Marco Biagi: un giurista progettuale*, Milano, Giuffrè, pp. 529-550, 2003.

M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2012, quinta ed., p. 547.

M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 2014, 337.

G. J. BORJAS, *Economia del lavoro*, Brioschi, 4 ed., 2013.

A. BOTTICINI, A. PASETTO, Z. ROTONDI, *Sviluppo e prospettive dell'industria 4.0 in Italia e ruolo strategico del credito*, in *Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*, 4, 2016.

S. BRUN, *Le fonti di determinazione della retribuzione variabile, tra competenze dei diversi livelli di contrattazione collettiva e ruolo del giudice*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 2005, 876.

J. BUDD, *Labour Unions? Good or Bad?*, in *Labour Relation Striking a Balance*, Chapter 2, 2013.

J. BURNS, *Labor's Economic Weapon: Learning from Labour History*, in *Labour Studies Journal*, 37 (4), 2013.

G. C. CAINARCA, F. SGOBBI, *Quale spazio per l'estrazione del capitale cognitivo*, in *Economia & Lavoro*, 3-4, 1997.

G. C. CAINARCA, F. SGOBBI, *Lo sviluppo delle competenze e l'organizzazione del lavoro*, in *Economia Politica*, 4, 1998.

G. CAPALDO, A. VOLPE, G. ZOLLO, *Competenze individuali e sviluppo organizzativo*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 155, 1996.

CARRELL, HEAVRIN, *The Collective Bargaining Process*, in *Negotiation Models, Strategies and Tactics*, Chapter 5, 2013.

M. C. CATAUDELLA, *La retribuzione nel tempo della crisi: tra principi costituzionali ed esigenze del mercato*, Torino, Giappichelli, 2013.

F. CARINCI, B. CARUSO, C. ZOLI, *La struttura della retribuzione e della contrattazione: il caso italiano*, in R. BRUNETTA (a cura di), *Retribuzione, costo del lavoro, livelli di contrattazione. Relazioni sindacali e politiche dei redditi*, Etas, Roma, 45, 1992.

F. CARINCI, *Flessibilità, retribuzione flessibile e relazioni collettive*, in *Diritto e Economia*, 1989, p. 581.

F. CARINCI, *L'inquadramento dei lavoratori: l'evoluzione storica*, in *Studi in memoria di Marino Offeddu*, Cedam, Padova, 1988.

F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 1985, 222.

G. P. CELLA, *Relazioni industriali e politiche salariali incentivanti*, in A. Coccozza, *Salari e produttività*, Roma, Edizioni lavoro, 107, 1989.

G. P. CELLA (a cura di), *Il ritorno degli incentivi*, Franco Angeli, Milano 1989.

F. CHIAROMONTE, *Inquadramento unico e contratti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 1978, n. 63.

I. CIPOLLETTA, *Risorse e strategie per sostenere la trasformazione dell'industria*, in *L'Industria*, 3, 2016.

L. COMPA, *The Wagner Model and international Freedom of Association Standards*, in *IRL Review*, 2014.

R. DE LUCA TAMAJO, *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 1, 1985, 16-34.

V. DOELLGEGAST, C. BANASSI, *Collective Bargaining*, in *Handbook of Research on employee voice*, Chapter 14, 2014.

R. DULIO, *Risarcimento riconosciuto, ma sulla base della retribuzione di livello, non su quella delle mansioni superiori che avrebbe svolto*, Diritto & Giustizia, 0, 2013, 528.

M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 1991.

M. D'ANTONA, *Il protocollo sul costo del lavoro e l'autunno freddo dell'occupazione*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1993, 4, I, 411.

M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in Rivista Giuridica del Lavoro, 2009, 2.

G. ESPOSITO, *Il diritto alla retribuzione corrispondente alle mansioni superiori è derogabile dalla contrattazione collettiva qualora realizzi in concreto una maggiore protezione del lavoratore*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2012, 317.

T. FERIGO, *Problemi di valutazione della professionalità nel settore metalmeccanico: un punto di vista sindacale*, in Lavoro e Relazioni Industriali, 1, 1996.

V. FERRANTE, a cura di M. Magnani, A. Pandolfo e P.A. Varesi, *Misure per la competitività e per la riduzione del costo del lavoro*, in Previdenza, Mercato del lavoro, Competitività, Torino, Giappichelli, 413, 2008.

S. FERRARIO, *Sul principio di omnicomprensività della retribuzione*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2, 2005, 501.

G. FERRARO, *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 4, 2010, 693.

U. GARGIULO, *L'azienda come luogo "preferenziale" delle relazioni sindacali?*, Lavoro e Diritto, 3, 391-416, 2016.

A. GARILLI, *Le categorie dei prestatori di lavoro*, Jovene, 1988, 129.

G. GIUGNI, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in Rivista di Diritto del Lavoro, 3, 1968.

G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964, 71.

G. ZILIO GRANDI, *Il diritto del lavoro “ai confini” della seconda Repubblica*, in *Lavoro e Diritto*, 1998, 2, 299-308.

G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione: fonti, struttura, funzioni*, Napoli, Jovene, 1996.

G. ZILIO GRANDI, *Un'introduzione: fonti, struttura e funzioni della retribuzione, quindici anni dopo*, *Lavoro e Diritto*, 4, 599-614, 2011.

G. ZILIO GRANDI, *Diritti sociali e diritti nel lavoro*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 148.

I. GREER, M. HAUPTMEIER, *Management Whipsaving: The Stating of Labour Competition under Globalization*, in *ILR Review*, 2016.

F. GUARRIELLO, *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2005, n. 3, 51 ss.

P. HAYNES, M. ALLEN, *Partnership as union strategy: a preliminary evaluation*, in *Employee Relations*, 23 (2), 2001.

S. HAYTER, T. FASHOYIN, T. A. KOCHAN, “*Collective Bargaining for the 21st Century*”, in *Journal of Industrial Relation*, 53 (2), 2011.

P. ICHINO, *Il contratto di lavoro. Soggetti e oggetto del contratto, sicurezza del lavoro, retribuzione, qualità, luogo e tempo della prestazione lavorativa*, Milano, Giuffrè, 2003.

P. ICHINO, *La nozione di giusta retribuzione nell’art. 36 Cost.*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 731, 2010.

L. IMBERTI, *A proposito dell’articolo 8 della legge n. 148/2011, Le deroghe si fanno ma non si dicono*, *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 2013, 138, 2.

H. C. KATZ, T.A. KOCHAN, A. COLVIN, *The law and Legal Systems*, Chapter 3, 2015.

H. C. KATZ et all., *The Negotition Process and Structures*, Chapter 4, 2015.

H. C. KATZ et all., *The law and Legal Systems*, Chapter 6, 2015.

H. C. KATZ et all., *Dispute Resolution Procedures*, Chapter 7, 2015.

- A. KOCHAN, S. A. RUBISTEIN, *Stakeholder Theory of the Firm: The Satur Partnership*, in *Organization Science*, 11, 4, Jul. – Aug., 2000.
- A. LASSANDARI, *La retribuzione ed i contratti collettivi aziendali*, in E. Gragnoli, S. Palladini (a cura di), *La retribuzione*, UTET, 2012, 198.
- A. LASSANDARI, *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e di incontri (mancati)*, *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2, 2009.
- V. LECCESE, *Il diritto sindacale al tempo della crisi. Intervento eteronomo e profili di legittimità costituzionale*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2012, 4, 479-525.
- C. H. LEE, W. BROWN, W. XIAOYI, *What Sort of Collective Bargaining Is Emerging in China?*, in *British Journal of Industrial Relations*, 51 (1), March, 2016.
- S. LEONARDI, *Salario minimo e ruolo del sindacato: il quadro europeo fra legge e contrattazione*, in *Lavoro e Diritto*, 1, 185-211, 2014.
- R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2005, 3, 107-122.
- R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, 1999, n. 2, 115-152.
- M. LO RE, E. VEGLIANTI, U. MONARCA, *La metafora della bussola come strumento teorico di orientamento per l'analisi del paradigma economico Industry 4.0*, in *L'Industria*, 3, 2016.
- G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 175, 2002.
- F. LUNARDON, *Il contratto collettivo aziendale: soggetti ed efficacia*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2012, 1, 21-66.
- M. MAGNANI, *Il salario minimo legale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 777, 2010.
- M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2004, 1, 165-201.

- A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, in *L'Industria*, 3, 2016.
- A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0: uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e associati, 2016.
- F. MANCINI, *Libertà sindacale e contratto collettivo "erga omnes"*, in *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, 1963, p. 570, ora in *Costituzione e Movimento Operaio*, Il Mulino, Bologna, 1976.
- P. MARGINSON, K. MAARTEN, B. DOROTHEE, *Negotiation the effects of uncertainty? The goverance capacity of collective bargainig under pressure*, in *Transfer*, 20, 1, 2014.
- A. MINERVINI, *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Cedam, 1986.
- E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, 2013.
- D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2016, 3.
- F. MOSCONI, *I distretti industriali alla prova della nuova sfida tecnologica: un'introduzione*, in *L'Industria*, 3, 2016.
- S. NYCANDER, *What Made America Go to the right, Sweden to the Left? One the Importance of Labour Law*, in *American Studies in Scandinavia*, 39, 1, 2007.
- A. PANDOLFO, *La contrattazione sugli incentivi nel settore metalmeccanico*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 1991.
- E. PANTAROLLO, *Industria 4.0: un nuovo approccio alla politica industriale*, in *L'Industria*, 3, 2016.
- G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, in *Collana diritto privato*, Ipsoa, 5° ed., 2009, p. 703.
- L. PERO, *Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato*, in *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, M. Bentivogli, D. Di Vico, L. Pero, G. Viscardi, G. Barba Navaretti, F. Mosconi, Adapt University Press - Fim-Cisl, 2015.
- A. PERULLI, *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2013, 4, 919-960.



R. PESSI, *Retribuzione variabile e fattispecie lavoro subordinato*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 7, 49, 1997.

A. PIZZOFERRATO, *Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di governance e democrazia economica*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 243, 2005.

G. PROIA, *La partecipazione dei lavoratori tra realtà e prospettive*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 60, 1, 2010.

G. RICCI, *La retribuzione costituzionalmente adeguata e il dibattito sul diritto al salario minimo*, *Lavoro e Diritto*, n. 4, 635-662, 2011.

A. RICCI, M. DAMIANI, *La retribuzione integrativa aziendale in Italia: una nuova evidenza empirica*, *Economia e lavoro*, 44, 2, 7-24, 2010.

M. ROCCELLA, *I salari*, Bologna, Il Mulino, 1986.

M. ROCCELLA, *Azione sindacale e politica dei redditi: appunti sull'accordo triangolare del 23 luglio 1993*, *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1993, 2, I, 263.

M. ROLFSEN, *How close can we dance? Labour-management partnership on a borderline*, in *Economic and Industrial Democracy*, 32, 4, 2011.

U. ROMAGNOLI, *L'inquadramento professionale nella stagione dei rinnovi contrattuali*, in *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura civile*, 1979, 241-249.

M. RUSCIANO, *Livelli di contrattazione e trattamenti retributivi*, in *Studi in onore di Tiziano Treu*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Istituto giuridico, 571, 2011.

R. SANTUCCI, *Relazioni sindacali e struttura della retribuzione*, in *Contratti collettivi a confronto: impiego pubblico, industria, servizi*, Milano, Franco Angeli, 33, 1996.

C. SCHWAB, *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2017.

S. SCIARRA, *Pars pro toto, totum pro parte: diritti individuali e interesse collettivo*, *Lavoro e Diritti*, 1987, 465-479.

R. SCOGNAMIGLIO, *Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS (a cura di), *Mansioni e qualifiche dei lavoratori, evoluzione*

e crisi dei criteri tradizionali. Atti delle Giornate di studio di Pisa, 26-27 maggio 1973, Giuffrè, 1975.

F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 26, 2016.

F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, in *Working Paper ADAPT*, 1, 2016.

S. SLINN, *Changing Workplaces Review Reserch Projects on Collective Bargainig*, 2015.

F. TRAXLER, *Bargaining (De)centralaization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship*, in *British Journal of Industrial Relations*, 41 (1), March, 2003.

C. THORNQVIST, *The most powerful industrial relation in the word? Pros and cons of the Swedish collective bargaining system in the liht of the Laval conflict*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5 (1) pp. 71-87, 2011.

L. TIRABOSCHI, R. LEONI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lavoro e Relazioni industriali*, 1999, n. 2, 115-152.

M. TIRABOSCHI, *Partecipazione finanziaria, qualità del lavoro e nuove relazioni industriali: il caso italiano in una prospettiva comparata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 206, 2002.

M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour and Law Issues*, 2, 2, 2016.

P. TOMASSETTI, *Determinanti, metodo e caratteristiche della contrattazione concessiva*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2016, 1.

P. TOMASSETTI, *La contrattazione in deroga nell'industria metalmeccanica lombarda*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2015, 2.

P. TOMASSETTI, *Il decentramento contrattuale in Italia: primi profili ricostruttivi di una ricerca empirica*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2014, 6.

G. TRAVAGLINI, *Modelli contrattuali, produttività, retribuzioni*, 2015.

T. TREU, *Le forme retributive incentivanti*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 637, 2010.

T. TREU, *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, Rivista Giuridica del Lavoro, 1993.

T. TREU, *Per un nuovo programma di politiche del lavoro*, in (a cura di) L. MARIUCCI, *Dopo la flessibilità cosa? Le nuove politiche del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 376.

L. TRONTI, *La nuova regolamentazione della retribuzione*, Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali, 3, 1996.

L. TRONTI, *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, Rivista Internazionale di Scienze Sociali, 2, 2005.

P. TULLINI, *Lavoro a cottimo e principio di corrispettività*, Nota a Cass. sez. lav. 10 gennaio 1994, n. 162, in Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, fasc. 4 pag. 697-701, 1994.

G. VARDARO, *Differenze di funzioni e di livelli tra contratti collettivi*, Lavoro e Diritti, 1987.

E. VILLA, *La retribuzione di risultato nel lavoro privato e pubblico: regolazione ed esigibilità*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2, 2013, 451.

M. VITALETTI, *La retribuzione c.d. di produttività nella 'nuova' contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, Lavoro e Diritto 1120-947, X, 2011.

M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Esi, Napoli, 2013.

D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, Diritto delle Relazioni Industriali, 2009, 3, 703-714.

M. ZOCCATELLI, *Evoluzione e prospettive dell'inquadramento unico nei contratti di categoria*, in AA.VV., *L'inquadramento dei lavoratori*, Utet, 1987.

L. ZOPPOLI, *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro: applicazione accordi su incentivi nel settore industriale*, Milano, Giuffrè, 1994.

L. ZOPPOLI, *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Napoli, Ed. Scientifiche italiane, 1991.

L. ZOPPOLI, *Retribuzione politiche dei redditi e tecniche regolative*, Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali, 3, 1996.

L. ZOPPOLI, *Nozione giuridica di retribuzione, incentivazione e salario variabile*,  
Diritto delle Relazioni Industriali, 1, 1991, 29-36.