



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.8/1999

Febbraio 1999

La contrattazione aziendale nelle imprese metalmeccaniche: 1994 - 1998
Relazione Finale

FIOM GCIL – Piemonte

Osservatorio sulla contrattazione e condizioni di lavoro

Febbraio 1999

La contrattazione aziendale nelle imprese metalmeccaniche: 1994 - 1998

Relazione Finale♦

FIOM GCIL – Piemonte

Osservatorio sulla contrattazione e condizioni di lavoro

Sommario

Il 31 dicembre 1998 si è conclusa la fase di contrattazione aziendale aperta con il rinnovo del Ccnl del 5 luglio 1994. Resta un numero molto limitato di procedure ancora aperte, che comunque non modificherà il risultato complessivo di questo periodo di contrattazione. Questa relazione si propone di fornire un bilancio complessivo sulla contrattazione effettuata in Piemonte, verificando i punti di forza e i limiti dell'iniziativa sindacale; valutando anche come le diverse impostazioni in campo si sono misurate e quali risultati sono stati raggiunti. Per completare il quadro analitico saranno anche presentati alcuni risultati di un'indagine di verifica sui primi due anni di gestione degli accordi, effettuata attraverso un questionario distribuito a un campione selezionato d'aziende.

♦ Il Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio dell'Università degli Studi di Ferrara è lieto di ospitare nella collana dei Quaderni questo contributo di ricerca sulla contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese piemontesi, realizzato nel dicembre 1998 dalla FIOM CGIL del Piemonte e curato dall'Osservatorio sulla contrattazione e condizioni di lavoro. La relazione completa della ricerca può essere richiesta alla FIOM CGIL Piemonte, Piazza Vittorio Veneto n.1, 10121 Torino, tel.011-24421; E-mail: sfiom@mail.pmt.cgil.it

**Fiom Cgil
Piemonte**

Osservatorio
sulla contrattazione
sulle condizioni di lavoro

**La contrattazione aziendale
1994 - 1998**

Relazione finale

Torino, 14 dicembre 1998

1 Il rinnovo dei contratti integrativi

Il 31 dicembre 1998 si conclude la fase di contrattazione aziendale, che si è aperta con il rinnovo del Ccnl del 5 luglio 1994. Resta un numero molto limitato di procedure ancora aperte, che comunque non modificherà il risultato complessivo di questo periodo di contrattazione.

**conclusa la fase di
contrattazione
aziendale**

Questa campagna di contrattazione è stata caratterizzata dalle radicali innovazioni introdotte dal Protocollo del 23 luglio 1993, relativamente ai livelli e alle nuove regole sulla contrattazione aziendale. Su questi aspetti si è sviluppata un aspro confronto con la Federmeccanica, che sin dall'inizio ha cercato di dare un segno ben preciso alla contrattazione aziendale, cercando di limitarne l'estensione quantitativa e tentando di indirizzare l'applicazione del premio di risultato verso un ruolo di pura flessibilità retributiva in relazione al variare della redditività aziendale. In tal senso affermare il principio del premio di risultato legato soprattutto agli indicatori tratti dai bilanci aziendali.

**le nuove regole
dell'accordo del
23 luglio 1993**

**aspro confronto
con Federmeccani-**

L'impostazione elaborata dalla Fiom Cgil ha invece teso a stabilire un percorso di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori alle scelte organizzative dell'impresa; privilegiando pertanto gli indicatori tecnico-produttivi, che consentono una maggiore trasparenza e controllo da parte delle Rsu. In altre parole tali indicatori permettono di stabilire una relazione stretta tra il premio di risultato e la possibilità di intervenire sull'organizzazione del lavoro.

È opportuno aggiungere che anche Fim e Uilm hanno giocato un ruolo importante in questa campagna di contrattazione, molto spesso con un accordo unitario sull'impostazione delle vertenze. Alle volte però sono emerse differenze e dissensi in alcuni casi specifici: l'esempio più significativo è stato il caso Fiat, dove i limiti di tenuta unitaria sono stati evidenti. Si può affermare che i problemi rilevati derivano da differenze di impostazione rivendicativa che emergono nei punti di maggior tensione politico-sindacale.

Pertanto questa relazione si propone di fornire un bilancio complessivo sulla contrattazione effettuata in Piemonte, verificando i punti di forza e i limiti dell'iniziativa sindacale; valutando anche come le diverse impostazioni in campo si sono misurate e quali risultati sono stati raggiunti. Per completare il quadro analitico saranno anche presentati alcuni risultati di un'indagine di verifica sui primi due anni di gestione degli accordi, effettuata attraverso un questionario distribuito a un campione selezionato d'aziende.

**un bilancio sulla
contrattazione**

Innanzitutto è necessario precisare che i giudizi qui espressi si basano sia su un insieme di dati statistici ricavati dalla lettura dell'insieme degli accordi aziendali; sia su giudizi e discussioni espressi nelle apposite riunioni delle diverse strutture territoriali. Inoltre sono state utilizzate alcune ricerche in merito, come quella prodotta dalla lega di Torino (Ricerca sul Premio di Risultato di Natalicchio e Poccardi – Gennaio 1998). Il quadro che emerge è indubbiamente contraddittorio e testimonia una fase di transizione e cambiamento nel sistema di relazioni sindacali, che as-

sume caratteristiche e velocità diverse anche in funzione delle specifiche realtà territoriali.

1.1 Estensione della contrattazione

Gli accordi raccolti dimostrano che la contrattazione aziendale nel Piemonte ha raggiunto un risultato quantitativamente superiore alla precedente stagione contrattuale del 1987-88, che è stato l'ultimo periodo utile per poter effettuare un confronto, in quanto negli anni tra il '90 e il '94 non è stata possibile una "normale" fase di contrattazione a causa i rilevanti processi di ristrutturazione che hanno interessato una larga parte delle aziende piemontesi.

540 accordi censiti

Sono 540 gli accordi censiti fino ad oggi, a questi si devono aggiungere almeno 23 accordi (di cui abbiamo conoscenza diretta) conclusi verbalmente senza un testo scritto. È opportuno precisare che questo dato si riferisce agli accordi aziendali che sono il risultato delle procedure previste dal Ccnl per il rinnovo della contrattazione con carattere economico, mentre viene esclusa da questa analisi la restante contrattazione relativa ad altri aspetti (cambiamento dei regimi d'orario, ristrutturazioni ecc.) che verrà trattata a parte.

656 procedure presentate

Per completezza d'informazione è necessario aggiungere che sono state 656 le procedure complessivamente aperte nel corso di questa campagna di contrattazione, pertanto si può facilmente dedurre che in 93 aziende non si è arrivati ad un accordo conclusivo, come illustra la tabella n° 1. Ciò è dipeso da svariati fattori: in alcuni casi sono maturati processi di crisi aziendale che hanno spostato l'attenzione sui problemi occupazionali, in altri casi la debolezza estrema della presenza sindacale non ha consentito l'apertura di un confronto reale. Sono riconducibili a gravi problemi di crisi aziendale e occupazionale la quasi totale assenza di due grandi gruppi - l'Olivetti e l'Alenia (solo l'Alenia Spazio ha raggiunto un accordo nel 1998) - da questa tornata contrattuale: questo è un aspetto negativo che incide in modo rilevante sui dati complessivi della contrattazione effettuata.

Tabella n° 1 - Situazione procedure

Procedure concluse	Procedure ancora aperte	Procedure fallite
563	3	90

maggior estensione della contrattazione

Nonostante questi limiti il confronto con la fase contrattuale del 1987-88 è più che positivo, in quanto in quel periodo sono stati censiti 330 accordi; inoltre è necessario considerare che allora alcune aziende del gruppo Fiat (l'attuale gruppo Magneti Marelli) non rientravano nella vertenza di gruppo, come si è verificato nell'ultima vertenza Fiat; questo contribuisce a rendere ancor più positiva la comparazione quantitativa con quel periodo. Pertanto si può affermare che si è realizzato l'obiettivo di una maggior estensione della contrattazione di secondo livello, anche per effetto di un numero elevato di aziende che hanno sottoscritto per la prima volta un accordo aziendale. In tal senso le regole sancite dall'accordo del 23 luglio 1993 hanno avuto un effetto positivo, contribuendo a costruire le condizioni per lo sviluppo della contrattazione aziendale. Questo giudizio è confermato anche da

un insieme di orientamenti espressi chiaramente dalle nostre controparti al tavolo delle trattative, che si sentivano in qualche modo “vincolate” al raggiungimento di un accordo.

Per evidenti motivi di coerenza nei dati da analizzare questa relazione considererà solamente i 540 accordi regolarmente censiti e catalogati, mentre verranno ignorati i 23 accordi verbali, di più difficile classificazione, proprio perché manca un testo scritto, anche se generalmente sono accordi che riguardano la rivalutazione del premio ferie, quindi con una impostazione del tutto tradizionale.

1.1.1 Aziende e lavoratori coinvolti

Nella nostra Regione i lavoratori interessati alla contrattazione di secondo livello sono stati 150.625 lavoratori: in questo dato sono compresi i lavoratori del gruppo Fiat e quelli di altri gruppi nazionali. Nella tabella n° 2 è precisata la suddivisione in relazione alle caratteristiche assunte dalla contrattazione.

**150.625 lavoratori
interessati alla
contrattazione**

Tabella n° 2 – Suddivisione degli accordi

tipologia di accordo	n° accordi	n° lavoratori in Piemonte
accordi regionali	529	76.159
accordi nazionali di gruppo	10	5.167
accordo Fiat	1	68.239
accordi verbali	23	1.060
totali	563	150.625

Sulla base dei dati Inps si stima che i lavoratori dipendenti nel settore metalmeccanico sono circa 275.000-280.000 in Piemonte (escludendo le aziende fino a 10 addetti, in genere inquadrate nell’artigianato), perciò se ne ricava che la contrattazione ha riguardato oltre la metà della categoria dei metalmeccanici. Questo è un risultato molto importante, superiore alla media nazionale che è attestata attorno al 40%. Ovviamente questo dato, che conferma la notevole estensione raggiunta dalla contrattazione aziendale, deve essere considerato anche alla luce delle particolari caratteristiche della struttura industriale piemontese, in cui la presenza determinante dei grandi gruppi industriali contribuisce ad innalzare il numero dei lavoratori coinvolti dalle vertenze aziendali.

**coinvolto oltre il
50% della categoria**

Un elemento importante da sottolineare è quello relativo agli accordi in aziende dove si è contrattato per la prima volta: sono 89 accordi (il 16,5% del totale) che testimoniano questo importante fenomeno di estensione dei diritti contrattuali. Sempre nell’ambito delle valutazioni puramente quantitative si può anche osservare un tendenziale spostamento dell’area della contrattazione verso le imprese più piccole, con occupazione inferiore ai 100 addetti. Infatti, nella contrattazione del 1987-88 l’incidenza degli accordi nelle aziende con meno di 100 addetti era il 48% del totale, mentre la tabella n° 3 rende evidente il dato attuale del 62,8%. Anche considerando l’accorpamento di grandi aziende, derivante dall’accordo Fiat, risulta evidente il riposizionamento della contrattazione, che è conseguente alla relativa perdita d’importanza dei grandi gruppi e alla crescita dei lavoratori organizzati nel sinda-

**contrattazione
“nuova”:
89 accordi**

**riposizionamento
della contrattazione
sulle piccole aziende**

cato delle piccole imprese. A questo fenomeno hanno contribuito i processi di riorganizzazione aziendale, che, nella loro progressiva estensione, rimettono in discussione le condizioni di lavoro di quote crescenti di lavoratori e creano nuove domande di tutela collettiva.

Tabella n° 3 - Suddivisione degli accordi per classi di addetti

Classe di addetti	n° accordi	incidenza %	
0 - 20	27	5,0	} 62,8%
21 - 50	154	28,5	
51 - 100	158	29,3	
101 - 200	110	20,4	} 37,2%
201 - 500	67	12,4	
oltre 500	24	4,4	
totale	540	100	

1.1.2 Suddivisione per territori

La tabella n° 4 suddivide gli accordi per le strutture territoriali di competenza, mettendoli in relazione ai lavoratori interessati. È opportuno rilevare che i dati relativi agli accordi sono stati depurati da effetti moltiplicativi derivanti dai gruppi industriali; perciò a ogni gruppo è stato attribuito un unico accordo ed è stato assegnato ad un solo territorio sulla base di criteri di prevalenza quantitativa degli occupati. Per lo stesso motivo la Fiat è stata contata a parte non essendo stata assegnata a nessun territorio, mentre l'accordo assegnato alla 5^a lega si riferisce ad una azienda non Fiat.

Tabella n° 4 - Suddivisione degli accordi per struttura territoriale

territorio	n° accordi	n° addetti interessati
5 lega	1 (non Fiat)	96
Fiat	1	68.239
Alessandria - Casale	47	7.290
Asti	21	4.715
Biella	10	1.580
Borgosesia	26	1.330
Collegno	110	18.816
Cuneo	37	6.431
Ivrea	39	4.386
Moncalieri	42	7.406
Novara	43	4.978
Pinerolo	9	5.789
Settimo	57	6.886
Torino	60	7.677
V.C.O.	27	2.711
Vercelli	10	1.235
totale	540	149.565

1.2 Lo sviluppo della contrattazione nel tempo

Uno degli aspetti regolati in modo puntuale dal Ccnl è quello relativo all'autonomia dei cicli negoziali. In tal senso la norma contrattuale del 1994 è stata ulteriormente precisata nel rinnovo biennale del 1997 affermando: *“la non sovrapposibilità nell'anno dei cicli negoziali, ivi comprese le relative erogazioni iniziali”*. La verifica dimostra che queste norme sono generalmente rispettate, anche se sono presenti significative eccezioni, come mostra la tabella n° 5, che illustra lo sviluppo della contrattazione aziendale nel tempo.

**autonomia dei
cicli negoziali**

Tabella n° 5 – Suddivisione degli accordi per data

periodo	n° accordi	incidenza %
1995	83	15,4
primi sei mesi 1996	331	61,3
ultimi sei mesi 1996	50	9,2
1997	48	8,9
1998	28	5,2
totali	540	100

Si può osservare che la parte rilevante della contrattazione è avvenuta nei primi sei mesi del 1996, probabilmente anche per il noto effetto di “trascinamento” dell'accordo Fiat. Inoltre i dati dimostrano che i periodi di moratoria non sono stati rigidamente rispettati, ma sono stati adattati secondo le necessità specifiche. Infatti una parte degli accordi conclusi nel 1995 (non tutti in quanto una parte di questi prevedeva l'erogazione iniziale per il 1996) e quelli conclusi nel 1997 si possono considerare “fuori” dalle norme contrattuali. È opportuno aggiungere che una parte degli accordi del 1997 hanno concluso delle vertenze che si erano prolungate per molti mesi, quindi con procedure presentate nei tempi previsti dal Ccnl.

1.2.1 Le scadenze degli accordi

Un problema, che si può evidenziare in futuro, nasce dalla constatazione che molti accordi riportano formulazioni ambigue rispetto alle scadenze degli stessi. Questo punto può acquistare molta importanza nella prossima tornata di rinnovo dei contratti aziendali, in quanto la proceduralizzazione prevista dal Contratto nazionale di lavoro sull'autonomia dei cicli negoziali, ulteriormente rafforzata nell'ultimo rinnovo biennale del 4 febbraio 1997, può comportare problemi interpretativi relativamente alla data di apertura della procedura di rinnovo. Infatti molte formulazioni sul periodo di validità dell'accordo presentano delle incertezze sia sulle modalità di rinnovo, sia sui relativi effetti in caso di mancato rinnovo. Con alcuni margini di incertezza, derivante dalla scarsa chiarezza dei testi contrattuali, la tabella n° 6 fornisce un'indicazione sulla situazione delle scadenze degli accordi.

**problemi
interpretativi?**

Tabella n° 6 - Periodi di scadenza degli accordi

periodo di scadenza	n° accordi	%
>1/1/2001	30	5,5
>1/1/2000	130	24,1
sett-dic. 99	181	33,5
gen.-ago 99	21	3,9
dic. 98	110	20,4
rinnovi annui	68	12,6
totale	540	100

Come si può osservare solamente una minoranza di accordi (quelli che hanno validità fino al 31/12/98) rischiano di impattare sulla norma che introduce una maggiore rigidità nell'autonomia dei cicli negoziali; in ogni modo è opportuno aggiungere che anche gli accordi che hanno validità fino al 31/12/98 prevedono l'ultima erogazione del premio di risultato nel 1999 (in base agli obiettivi realizzati nel '98); perciò è molto limitato il rischio di un anno di "vuoto" retributivo.

È necessario aggiungere che solamente un numero molto limitato di accordi affronta il problema di regolare un eventuale mancato rinnovo dell'accordo stesso, introducendo il principio di "ultrattività", cioè prevedendo che il premio di risultato continuerà ad esercitare i suoi effetti anche negli anni successivi alla scadenza dell'accordo, nell'eventualità di un mancato rinnovo. La maggioranza degli accordi invece non affronta questo problema con evidenti rischi di futuri contenziosi, dall'esito molto incerto.

ultrattività?

2 Le relazioni sindacali

Un altro rilevante cambiamento rispetto al passato è la tendenza accentuata a formalizzare gli accordi in sede aziendale: solamente 121 accordi (il 22,4% del totale) sono stati sottoscritti presso una associazione industriale (oppure in azienda con la presenza di un rappresentante delle associazioni) e in alcuni casi l'associazione non ha sottoscritto una parte dell'accordo. Questi sono segni evidenti della necessità delle parti di aggirare vicoli politici posti da alcune associazioni padronali: la grande rigidità delle impostazioni politiche della Federmeccanica ha reso spesso impossibile la conclusione della trattativa, per cui molte aziende preferiscono la sede aziendale in quanto meno impegnativa rispetto alle linee politiche tracciate dall'associazione di appartenenza. Spesso si è avuto la sensazione che alcune associazioni degli imprenditori abbiano "spinto" in questa direzione per evitare un coinvolgimento nella firma di accordi non coerenti con i principi stabiliti da Federmeccanica. In ogni modo alcune somiglianze presenti nei diversi testi degli accordi, stipulati in sede aziendale, dimostrano che si è sviluppato un minimo di coordinamento informale da parte delle associazioni.

**121 accordi conclusi
nelle associazioni
industriali**

In alcuni limitati casi però gli atteggiamenti delle associazioni degli industriali si sono dimostrati in controtendenza, con una spiccata propensione "interventista". In questo modo si è caratterizzata l'Unione Industriale di Alessandria, che ha parte-

cipato direttamente alla stesura di oltre il 50% degli accordi conclusi. Da parte sua la Confapi ha dimostrato un atteggiamento meno “politico” e più pragmatico della Federmeccanica, con un coinvolgimento maggiore dei propri funzionari; anche se spesso sono emersi gli orientamenti culturali retriivi tipici di una parte della piccola impresa (50 accordi in aziende associate all’Api).

Tranne per le eccezioni citate si può affermare che le diverse associazioni provinciali degli industriali hanno avuto un scarso peso nella determinazione di questa fase di contrattazione, che se fosse confermato nel futuro porrebbe un grave problema di ruolo di queste strutture. È opportuno aggiungere che lo scarso coinvolgimento delle associazioni industriali e il privilegiare la sede aziendale per la trattativa, non ha significato anche uno scarso coinvolgimento dei funzionari sindacali, che hanno partecipato in prima persona alla conduzione di molte vertenze e alla stesura dei relativi accordi, come risulta dalle firme degli stessi. D’altra parte le Rsu hanno dovuto assumere maggiormente una diretta gestione delle trattative. Questo è avvenuto spesso senza una preparazione adeguata, ma nonostante i prevedibili errori ha significato misurarsi con problematiche complesse, con un positivo incremento di esperienze di contrattazione e una valorizzazione del ruolo delle stesse Rsu.

minor peso delle associazioni degli industriali

valorizzazione del ruolo delle Rsu

2.1 Il conflitto

Il conflitto esplicito (lo sciopero o anche solamente il blocco dello straordinario) è stato attivato in 222 aziende (il 41,1% del totale), sia pure con diversi livelli di intensità, come dimostra la tabella n° 7. In alcuni casi estremi si è arrivati allo sciopero territoriale per sbloccare le vertenze aziendali (Borgosesia e V.C.O.).

conflitto in 222 aziende

Tabella n° 7 - Il conflitto

Forme di lotta	n° accordi	%
Nessuna	318	58,9
Blocco straordinari	40	7,4
Fino a 3 ore di sciopero	36	6,7
da 4 a 10 ore	88	16,3
da 11 a 20 ore	30	5,5
Oltre 20 ore	28	5,2
Totale	540	100

Pertanto nella maggioranza delle aziende l’accordo si è raggiunto senza arrivare ad un conflitto esplicito, per cui si può osservare che si è verificata una evidente riduzione del ricorso al conflitto rispetto alle passate campagne di contrattazione. In tal senso si può dedurre che le nuove procedure adottate per il rinnovo dei contratti aziendali abbiano avuto un effetto positivo. Probabilmente è necessario anche considerare che i nuovi assetti organizzativi e di mercato determinano una maggiore “fragilità” delle aziende rispetto al passato; perciò direzioni d’impresa tendono a raggiungere sollecitamente un’intesa per sfruttare le occasioni di mercato.

riduzione del conflitto

Un'ulteriore osservazione emerge anche dalla lettura dei testi degli accordi: non sempre esiste un legame diretto tra quantità del conflitto e qualità degli accordi: proprio perché il conflitto è spesso più influenzato dallo stato delle relazioni tra le parti, più che dai contenuti oggetto di confronto. Infatti, la lettura dei dati fa emergere differenze rilevanti, in termini di intensità del conflitto, che sono probabilmente legate alle situazioni storiche dei singoli territori. Ad esempio il territorio di Novara è quello che si caratterizza per la più elevata incidenza di accordi raggiunti e il più basso livello di ricorso al conflitto. All'opposto i territori di Borgosesia e del Canavese si caratterizzano per la maggior estensione delle forme di lotta. In particolare il Canavese è il territorio dove si sono sviluppate le lotte di maggiore intensità e durata; ma anche questo fa parte di una tradizione di relazioni sindacali che caratterizza quel territorio.

3 I contenuti della contrattazione

266 accordi con contenuti esclusivamente salariali

Un dato molto positivo deriva dal superamento della pregiudiziale della Federmeccanica tendente a limitare la contrattazione ai soli aspetti economici legati al premio di risultato: sono 266 gli accordi (49,3%) che hanno contenuti esclusivamente salariali, in genere quelli sottoscritti nelle aziende più piccole. Mentre più della metà degli accordi esprime una buona articolazione di contenuti. Inoltre la lettura degli accordi evidenzia che il premio di risultato non è l'unica voce retribuita trattata: sono numerose le "una tantum", l'aumento delle maggiorazioni turno, le indennità mensa ecc. In ogni modo è necessario considerare che la contrattazione delle condizioni di lavoro è avvenuta anche attraverso una serie di ulteriori accordi che non sono stati considerati in questa parte.

La tabella n° 8, che evidenzia il numero di volte che i diversi argomenti contrattuali sono affrontati negli accordi, è un indicatore indiretto del peso specifico dei diversi problemi sindacali e di quale sia l'intervento sulla condizione di lavoro.

Tabella n° 8 - Frequenza degli argomenti affrontati negli accordi

argomento	n°	% sul totale degli accordi
retribuzione	539	99,8
orario	175	32,4
ambiente	113	20,9
professionalità	93	17,2
prestazioni sociali	93	17,2
relazioni sindacali	72	13,3
organizzazione del lavoro	39	7,2
formazione	34	6,3
assunzioni	28	5,2
intensità della prestazione	13	2,4

Come si può verificare l'argomento più affrontato, dopo gli aumenti retributivi, è l'orario di lavoro, soprattutto per la definizione del calendario annuo; ma anche la definizione di nuovi regimi di orario e di flessibilità per ridurre il ricorso allo straordinario (24 accordi); tre di questi accordi contengono anche riduzioni di orario aggiuntive. Al riguardo è opportuno aggiungere che il tema dell'orario di lavoro è stato affrontato anche in molti accordi aggiuntivi a quelli del premio di risultato: questo testimonia il grande interesse che riveste tale argomento in questa fase. Altri argomenti molto ricorrenti sono relativi all'ambiente di lavoro e ai passaggi di categoria, mentre sono numerosi gli interventi sui diritti sociali, come la mensa aziendale, il diritto dei lavoratori di conoscere i periodi passati di malattia, diritti aggiuntivi d'utilizzo del Tfr ecc. (mentre sono praticamente inesistenti interventi sulla previdenza integrativa). Un altro elemento positivo presente è la tendenza ad estendere ai lavoratori con contratti "atipici" (contratti di formazione lavoro e contratti a termine) gli effetti degli aumenti retributivi legati al premio di risultato.

Tuttavia è necessario anche rilevare che sono molto limitati i casi di soluzioni innovative sui temi dell'innovazione tecnologica e organizzativa e sui relativi effetti sulla condizione di lavoro, come nuovi sistemi di riconoscimento professionale o d'intervento esplicito sull'organizzazione del lavoro (9 accordi). Sono altrettanto evidenti i limiti d'intervento su argomenti che hanno assunto sempre più importanza nel dibattito sindacale ma che sono poco presenti nei testi sottoscritti: i diritti sindacali, gli impiegati, la prestazione di lavoro, la formazione professionale, le assunzioni dei contratti atipici, la tutela dei soggetti più deboli e le pari opportunità. Inoltre si può osservare che nella contrattazione del 1987-88 gli argomenti connessi alla condizione di lavoro erano quantitativamente più presenti e diffusi, per questo è necessario interrogarsi se questa minore presenza non significhi anche una caduta d'attenzione ed elaborazione su questi temi. Va anche detto però che l'intervento legislativo (il decreto legislativo n° 626/94) sottrae inevitabilmente una parte di questa materia dai grandi confronti vertenziali, per ricondurla ad una gestione meno episodica e più quotidiana.

**contrattazione
innovativa?**

4 Il premio di risultato

Le intese sul premio di risultato occupano ovviamente un posto prioritario nella valutazione, soprattutto considerando le difficoltà di contrattazione del nuovo istituto, che richiede una strumentazione apposita per essere gestito.

Nei fatti si può rilevare che non sempre le regole, relative alla variabilità del premio, sono state rispettate, soprattutto per evidenti difficoltà nell'individuare sistemi di misurazione delle prestazioni aziendali. Infatti, sono almeno 111 gli accordi costruiti su un impianto tradizionale (il 20,6% del totale), in cui gli aumenti retributivi vengono stabiliti attraverso superminimi collettivi, cottimi, premi ferie ecc.. Questa elevata percentuale è motivata sia da una indubbia ricerca di certezze retributive da parte dei lavoratori, sia dalla grande difficoltà della piccola impresa di individuare meccanismi e parametri di misura delle prestazioni aziendali, sia, proba-

**111 accordi
"tradizionali"**

bilmente, anche da una certa diffidenza delle aziende nell'affrontare i problemi di organizzazione aziendale con i lavoratori e il sindacato.

Sempre per effetto delle difficoltà sopra ricordate sono stati stipulati una serie di accordi che hanno effetti retributivi provvisori, avendo durata limitata nel tempo (un anno o due), con l'impegno di un loro periodico rinnovo. Sono 68 (12,6% del totale) questi accordi che affrontano il contingente erogando una tantum o premi fissi quantitativamente limitati, rinviando la definizione del meccanismo premiante ad una data successiva o anche aggiornando annualmente il meccanismo premiante. Pertanto dei 540 accordi sottoscritti, sono 382 (70,7%) quelli che introducono effettivamente il nuovo istituto del premio di risultato. È necessario aggiungere però che una parte degli accordi che formalmente prevedono meccanismi retributivi variabili, sono basati in realtà su affidamenti tra le parti che garantiscono comunque un determinato risultato retributivo oppure il sistema di indicatori è stato costruito per dare un risultato già predeterminato.

**68 accordi a
cadenza annuale**

**382 premi
di risultato**

4.1 Indicatori utilizzati

L'analisi dei sistemi retributivi e degli indicatori utilizzati in questi accordi mette in luce alcune tendenze contrattuali che assumono un rilievo evidente. Il primo aspetto riguarda la tipologia degli indicatori utilizzati, su cui sin dall'inizio si era aperto uno scontro politico con la Federmeccanica, che assegnava agli indicatori di redditività una preminenza non prevista dal testo contrattuale. Anche questa pregiudiziale sembra superata dai fatti in quanto l'esperienza concreta conferma una notevole articolazione di indicatori, in cui sono nettamente prevalenti gli indicatori tecnico-produttivi. Invece un problema critico è l'elevata incidenza della presenza individuale come uno dei parametri di misura, sia come correttivo del premio definito da altri indicatori, che come premio di presenza vero e proprio. Contando complessivamente anche gli accordi provvisori e tradizionali, l'indicatore di presenza individuale compare in 214 accordi (il 39,6% del totale degli accordi), sia come correttivo finale del premio di risultato (102 accordi), sia come premio di presenza autonomo (112 accordi). In alcuni casi quest'elemento è determinato dalla passata contrattazione, che aveva introdotto in alcune aziende il principio dei premi di presenza; ma nella maggior parte dei casi è un elemento nuovo che emerge per effetto d'arretratezze culturali delle imprese e dell'incapacità nel proporre parametri reali di misurazione delle prestazioni. Osservando la distribuzione territoriale degli accordi si può notare che l'elemento della presenza è più ricorrente in alcune aree geografiche, come Biella e Borgosesia, rispetto ad altre (es.: Torino), a causa delle caratteristiche culturali dell'imprenditoria locale.

**214 accordi con
indicatori di
presenza-assenza
individuale**

**prevalgono
indicatori
complessi**

Per valutare meglio le effettive tendenze sono stati analizzati i singoli indicatori valutando nelle formule quali sono i parametri che assumono il peso specifico prevalente nel determinare il premio o la quota maggiore di premio. Innanzitutto è opportuno precisare che su 382 accordi e sistemi retributivi analizzati solo 75 (19,6%) hanno un indicatore singolo, mentre la maggioranza, i restanti 307 (80,4%), hanno

indicatori complessi costituiti da più fattori, il che indicherebbe il tentativo di misurare un insieme di prestazioni e quindi di assumere una visione più articolata del processo produttivo, anche in funzione di una maggior distribuzione del rischio (se un indicatore non “butta” gli altri possono compensare). La tabella n° 9 indica la prevalenza nella tipologia degli indicatori in relazione alla determinazione dei premi.

Tabella n° 9 – Prevalenza nelle tipologia degli indicatori

Fattore prevalente nel determinare il premio	n° accordi	%
Indici tecnico-produttivi	190	49,7
Indici di bilancio	129	33,8
Parità di peso tra indici di bilancio e di produttività	28	7,3
Parte fissa garantita (oltre il 50% del premio)	28	7,3
Premio presenza	6	1,6
Non classificabili	1	0,3
Totale	382	100

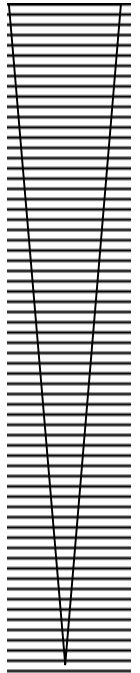
Come si può osservare gli indicatori tecnico-produttivi hanno una netta prevalenza quantitativa, ma è opportuno rilevare che, se consideriamo tale suddivisione per numero di lavoratori, l'accordo Fiat, nettamente qualificato da indici di bilancio, sposta il “peso” della contrattazione in questa direzione.

gli indicatori di produttività sono i più utilizzati

Per valutare meglio i sistemi retributivi adottati si è proceduto alla scomposizione degli indicatori nei singoli fattori che li compongono; la tabella n° 10 sintetizza la graduatoria dei parametri di misura e il numero di volte che sono stati utilizzati all'interno delle diverse combinazioni di indicatori più o meno complessi. Viene riconfermato che gli indicatori tecnico-produttivi sono i più utilizzati nella contrattazione, in particolare quelli relativi all'efficienza e alla qualità. Questo confermerebbe che la maggiore produttività della mano d'opera, quindi la riduzione dei costi di produzione, continua ad essere considerata un obiettivo prioritario. Ma è anche vero che tali indicatori sono quelli che più si avvicinano a quelli utilizzati nei tradizionali premi di produzione, quindi può essere una modalità per rifarsi a esperienze già percorse. All'estremo opposto invece è significativo lo scarso peso d'indici più legati alle nuove concezioni organizzative, come i tempi di attraversamento o gli indici di qualità totale (livello di servizio ecc.): anche questo è indicativo dei ritardi e delle difficoltà ad innovare sul piano dei modelli organizzativi.

Tabella n° 10 - Indici di misura in ordine di quantità

Parametro	n°
efficienza (in genere: quantità prodotte/ore lavorate)	176
scarti qualità (in termini incidenza scarti o ore di rilavorazione)	120
correttivo presenza individuale	102
fatturato (in genere pro-capite o per ora di lavoro)	79
marginale operativo lordo (mol)	51
premio presenza individuale	51
costi qualità	48
indici redditività (Ros, Roi, Roe ecc.)	37
valore aggiunto (va)	29
utile	28
presenza collettiva	27
volumi produttivi giornalieri o annui	24
tempi di attraversamento o di consegna commesse	23
Conseguimento certificazione Iso 9000	23
indici qualità totale (livello di servizio ecc.)	20
risultato operativo	19
mol/va	12
costo lavoro rapportato a fatturato o valore aggiunto	10
utilizzo impianti	4



**deboli effetti
incentivanti**

La prevalenza di indicatori collegati agli andamenti di prestazioni tecnico-produttive non comporta automaticamente un legame stretto tra prestazioni e retribuzione, che favorirebbe un processo d'intervento sull'organizzazione del lavoro. Infatti si può osservare che mediamente gli effetti incentivanti dei premi sono molto bassi: questo si deduce soprattutto dal fatto che la stragrande maggioranza degli accordi prevede un premio annuo collegato alle prestazioni dell'intera azienda, mentre sono pochi gli accordi che prevedono una scomposizione dei premi con indici legati alle prestazioni di reparto o dei gruppi di lavoro. Questa osservazione è confermata anche dalla limitata presenza di validi sistemi di monitoraggio, concordati tra le parti, che consentano ai lavoratori di valutare con precisione il rapporto tra il funzionamento dell'organizzazione produttiva e i risultati ottenuti, condizione necessaria per dare credibilità al sistema e favorire il coinvolgimento dei lavoratori.

**difficoltà nella
costruzione degli
indicatori**

In generale si conferma che esistono notevoli difficoltà nella costruzione dei nuovi sistemi retributivi, soprattutto nella scelta degli indicatori che spesso rivelano insufficienze, scarsa trasparenza, ambiguità pericolose per la gestione successiva. Questi aspetti non riguardano solamente il sindacato e le Rsu, ma le stesse aziende, che generalmente hanno avuto un ruolo preminente nel proporre la tipologia degli indicatori e contemporaneamente hanno dimostrato difficoltà notevoli nel proporre sistemi d'indicatori sufficientemente trasparenti e comprensibili. Infatti molte aziende hanno riprodotto, con scarso senso critico, schemi già adottati da altre aziende, ma spesso poco adatti alla realtà specifica.

4.2 Quantità retributive contrattate

Le quantità salariali hanno spesso elementi di parziale certezza ottenuti sia attraverso i classici “zoccoli” garantiti (143 accordi con lo zoccolo definito esplicitamente più 4 accordi con il consolidamento successivo, complessivamente 147 accordi = 38,5% dei premi di risultato), che attraverso meno evidenti configurazioni nei rapporti tra valori salariali e andamento degli indicatori; infatti in molte formule contrattuali sono nascosti alcuni elementi di certezza e affidamenti dati tra le parti. Un esempio evidente di queste situazioni sono gli indicatori mirati alle acquisizioni delle certificazioni Iso 9000, che rappresentano elementi di certezza facilmente riscontrabili.

147 accordi con zoccoli garantiti o consolidamenti successivi

La valutazione delle quantità salariali annue d’effettivo aumento presenta ovvie difficoltà di stima: soprattutto perché sono state considerate le cifre realmente acquisibili a regime e non i massimali indicati negli accordi. La valutazione è quindi indicativa anche se legata alle cifre annue effettivamente “attese”, perché indicate come reali al momento della stesura degli accordi o nella successiva verifica. Il calcolo medio, applicato all’insieme dei 540 accordi, fornisce una stima di 1,36 milioni annui; ma questo dato considera gli aumenti retributivi di un’azienda di 15 dipendenti esattamente come quelli della Fiat, senza porli in relazione al numero di lavoratori interessati. La media ponderale degli aumenti a regime indica un dato di 1,64 milioni di lire annue, che è una valutazione più corretta della media degli aumenti.

**media aumenti:
1,36 milioni**

**media ponderale:
1,64 milioni**

4.2.1 Differenziali negli aumenti retributivi

Questi dati medi testimoniano come la categoria sia riuscita a realizzare un risultato significativo in termini di redistribuzione degli incrementi di produttività realizzati dalle aziende. Tuttavia le medie forniscono un dato riferito ad un insieme di situazioni molto differenziate; pertanto è utile un’esplorazione di queste differenze per comprendere alcune tendenze.

La tabella n° 11 scompone gli accordi per fasce di aumenti retributivi annui, illustrando le grandi differenze retributive che si sono determinate nella contrattazione.

Tabella n° 11 - Suddivisione dei premi per quantità degli aumenti

aumenti annui in milioni	n°	%
accordi provvisori	49	9,1
inferiori a 1 milione	106	19,6
1 - 1,3	104	19,3
1,3 - 1,6	110	20,4
1,6 - 1,9	81	15,0
1,9 - 2,2	48	8,9
2,2 - 2,5	18	3,3
2,5 - 2,8	13	2,4
oltre 2,8	11	2,0
Totale	539	100

differenziali da interpretare

L'interpretazione di questi differenziali ha richiesto una accurata indagine, che ha proceduto per successivi tentativi mirati ad aggregare i diversi premi secondo le tipologie di aziende. Inizialmente si è proceduto ad una aggregazione per tipologia di settore e comparto industriale delle aziende (componentistica auto, beni strumentali ecc.), ma questo non ha portato a nessun risultato statisticamente accettabile. Invece successivamente, aggregando le aziende per tipologia dimensionale, si sono riscontrati due fenomeni che hanno valenze diverse:

premi più elevati nelle aziende più grandi

- Il primo fenomeno, largamente atteso sulla base delle esperienze precedenti, indica che nelle aziende di dimensione maggiore sono stati concordati mediamente premi più elevati, come si può verificare dalla tabella n° 12.

Tabella n° 12 – Suddivisione dei premi per dimensione aziendale

Dimensioni aziendale per addetti	Premio medio ponderale milioni/anno
0 - 50	1,20
51 - 100	1,40
101 - 200	1,35
201 - 500	1,57
Oltre 500	1,77

premi decrescenti nel tempo

- Il secondo invece è un aspetto non atteso, poiché si riscontra un legame diretto tra entità dei premi e la data di sottoscrizione degli accordi: in pratica si verifica una costante diminuzione della media dei premi con il passare del tempo. Questo fenomeno è misurabile comparando nel tempo i premi concordati nelle stesse tipologie dimensionali delle aziende.

Il primo aspetto deriva certamente dal fatto che le aziende con maggiore redditività e maggiori possibilità economiche hanno concordato premi più elevati e, come è noto, le aziende più grandi sono mediamente in questa condizione.

Il secondo aspetto sembra derivare soprattutto dalle attese inflazionistiche nel periodo di stesura dell'accordo, anche se si può supporre che siano entrati in gioco altri elementi, come il rinnovo biennale del Ccnl nella seconda metà del 1996. Normalmente il sopraggiungere del rinnovo del Ccnl ha l'effetto di deprimere la contrattazione aziendale. In ogni modo l'evoluzione media dei premi concordati ha assunto lo stesso andamento della curva dei tassi d'inflazione, dimostrando che esiste un nesso non casuale. Pertanto il fatto che l'importo del premio annuo sia maggiormente legato al tasso d'inflazione, piuttosto che alle effettive possibilità di sviluppo delle prestazioni aziendali, dimostra il prevalere dei comportamenti più tradizionali nella contrattazione. Ciò nonostante il fatto che Federmeccanica abbia più volte negato, sulla base delle regole dell'accordo del 23/7/93, ogni collegamento tra inflazione e premio di risultato.

premi collegati alle attese inflazionistiche

le differenze per territorio

Da questa considerazione si possono ricavare molte conseguenze, in particolare, però, è una conferma delle difficoltà, già accennate, nel progettare sistemi di retribuzione variabile effettivamente legati all'andamento delle prestazioni aziendali. In questo caso l'incertezza e la sperimentaltà del premio di risultato dipendono dalla difficoltà ad assumere validi criteri di misura dei parametri di competitività delle aziende e nel valutare i relativi benefici economici che ne deriverebbero.

Un ulteriore aspetto, che è opportuno illustrare, è quello legato alle differenze tra i diversi territori, che sono molto accentuate, come dimostra la tabella n° 13.

Tabella n° 13 – Media ponderale dei premi per territorio

territorio	n° accordi	media premi in milioni annui
Alessandria - Casale	47	1,44
Asti	21	1,83
Biella	10	0,9
Borgosesia	26	1,14
Collegno	110	1,55
Cuneo	37	1,38
Ivrea	39	1,73
Moncalieri	42	1,44
Novara	43	1,51
Pinerolo	9	1,77
Settimo	57	1,29
Torino	60	1,76
V.C.O.	27	1,06
Vercelli	10	1,26

I differenziali tra i diversi territori dipendono certamente dalla diversa incidenza delle piccole aziende nella composizione territoriale dell'industria metalmeccanica; ma probabilmente anche da altri fattori che sono legati alla storia delle relazioni sindacali di ciascun territorio ed anche alla diversa tensione salariale esistente tra i lavoratori.

5 Aspetti critici

In conclusione è opportuno mettere in luce gli aspetti più critici della contrattazione su cui sarà necessario continuare la riflessione per le conseguenze che si possono determinare nel futuro. Questi aspetti sono relativi a tendenze di carattere generale e quindi non riguardano tanto specifici giudizi negativi delle strutture territoriali Fiom su singole vertenze, che, oltre al giudizio critico sull'accordo Fiat, hanno coinvolto 10 accordi, a causa di gravi insufficienze nei contenuti.

Un giudizio generalizzato in tutti i territori è quello relativo alle difficoltà incontrate nel far comprendere ai lavoratori i nuovi assetti contrattuali e le logiche del premio di risultato. Quest'aspetto, che era atteso data la profonda innovazione del sistema di contrattazione, è legato ad una generale difficoltà delle Rsu a "maneggiare" la materia, che spesso presenta notevoli complessità, soprattutto nell'utilizzo dei dati di bilancio. Tali difficoltà hanno origine sia dalla scontata insufficienza, nelle conoscenze specifiche, di una struttura sindacale che per la prima volta si misura con questi problemi; ma anche dai comportamenti delle controparti aziendali che spesso si sono dimostrate restie a fornire un adeguato sistema di in-

**no della Fiom
su 10 accordi**

**innovazione
della politica
rivendicativa?**

**rapporti
problematici
con i lavoratori**

formazioni sull'andamento degli indicatori. Ulteriori difficoltà si manifestano nella capacità di innovare i contenuti rivendicativi, in modo da affrontare le novità esistenti sul terreno della riorganizzazione delle imprese, adattandoli alla pluralità di situazioni e tematiche su cui si sta articolando il mondo del lavoro (modelli organizzativi, nuove figure professionali, contratti atipici, impiegati e tecnici, uomini e donne ecc.). Gli accordi che regolano queste tematiche sono pochi e spesso queste carenze sono collegate alle insufficienze sui sistemi di premio.

Le chiusure dimostrate da molte aziende hanno comportato nelle trattative atteggiamenti di inevitabile diffidenza, perciò da parte sindacale spesso è maggiormente prevalsa l'attenzione alle garanzie e alle certezze retributive, piuttosto che al funzionamento dei sistemi di indicatori e alla loro gestione successiva. Naturalmente si sono sviluppate anche situazioni aziendali più positive con un salto in avanti nelle relazioni sindacali, ma si tratta di un numero ancora limitato di casi. Questi casi più positivi si sono manifestate soprattutto dove erano già stati collaudati in precedenza sistemi di salario variabile: in generale l'esperienza acquisita aiuta molto a tarare meglio il sistema premiante e ad avviare efficienti sistemi di gestione.

5.1 Sistemi informativi e gestionali

**sistemi retributivi
poco trasparenti**

La lettura degli accordi rivela che spesso l'aspetto degli strumenti di gestione è molto sottovalutato; inoltre spesso i meccanismi retributivi sono precisati in modo sommario. In particolare il rapporto tra andamento degli indici e corresponsione della retribuzione non è sempre definito in modo preciso (in alcuni accordi mancano le formule o le scale che consentono di effettuare i calcoli sul premio dovuto). Inoltre spesso mancano formulazioni adeguate sugli strumenti di verifica sulle prestazioni e sui relativi indicatori, oppure le definizioni sono così vaghe da porre seri dubbi sulle possibilità reali di gestione successiva degli accordi. Questa carenza di trasparenza ha un duplice significato: in alcuni casi è basata su affidamenti verbali (e in alcuni casi anche scritti) che garantiscono comunque la retribuzione; in altri denuncia una rinuncia ad un controllo sugli andamenti delle prestazioni aziendali connesse con gli indicatori.

**formulazioni non
sempre adeguate**

**carenze nei sistemi
informativi e
gestionali**

Qualunque sia la spiegazione è comunque evidente che la carenza di strumenti informativi e gestionali per le Rsu rischia di mettere in mora la possibilità di realizzare un intervento sindacale sulle condizioni di lavoro e sull'organizzazione della produzione a partire dall'andamento degli indicatori aziendali inseriti nel premio di risultato. Inoltre alimenta situazioni di diffidenza e di scarsa credibilità tra i lavoratori sull'effettiva equità del premio percepito.

Tabella n° 14 - Sistemi informativi concordati

sistema informativo	n° accordi	%
nessuno	128	33,5
informazione consuntiva annua	38	9,9
incontro se fatti eccezionali	20	5,2
incontro preventivo annuo	5	1,3
informazione periodica	152	39,8
incontri di esame e di studio	18	4,7
commissione paritetica	13	3,4
commissione paritetica con procedure definite	8	2,1
totale	382	100

La tabella n° 14 fornisce un'indicazione sufficientemente precisa delle formulazioni contenute negli accordi, relativamente ai sistemi informativi adottati per verificare l'andamento dei premi. Questi dati indicano che solamente poche aziende hanno adottato sistemi avanzati di monitoraggio e intervento sull'organizzazione del lavoro che vanno oltre la semplice informazione periodica. Inoltre l'esame sulla successiva gestione degli accordi indica un quadro ancor più negativo di quello sancito dagli stessi accordi, perché spesso le previste verifiche sull'andamento dei premi non sono state effettuate, senza che questo abbia prodotto iniziative adeguate da parte sindacale.

5.2 Gli istituti indiretti

Una questione specifica riguarda l'affermarsi di una tendenza a considerare gli aumenti retributivi onnicomprensivi, quindi senza ulteriori effetti sugli istituti indiretti, ma in particolare sul Trattamento di Fine Rapporto (Tfr). Sono 322 gli accordi (59,6%) che contengono formulazioni sulla onnicomprensività degli aumenti pattuiti rispetto agli istituti indiretti; di questi sono 247 (45,7% del totale degli accordi) quelli che prevedono anche l'esclusione degli aumenti dalla base di calcolo del Trattamento di fine rapporto. Questo pone dei problemi rilevanti per la crescente importanza che avranno le quote di Tfr accantonate nella formazione dei trattamenti pensionistici integrativi: infatti, è necessario anche considerare che il premio di risultato avrà effetti limitati nella formazione della pensione del lavoratore per effetto degli sgravi contributivi introdotti legislativamente, non sarebbe quindi opportuno introdurre ulteriori elementi che possono ridurre le possibilità di formare pensioni adeguate per le nuove generazioni. Quest'aspetto è presente anche nella contrattazione delle altre regioni, in alcuni casi con modalità ancor più estese, proprio perché la sterilizzazione degli effetti del premio rispetto agli altri istituti retributivi è un'indicazione proveniente dalle Associazioni Industriali.

**aumenti che non
hanno effetti sulla
retribuzione
indiretta:
322 accordi**

**“sterilizzazione”
del Tfr:
247 accordi**

6 La verifica sulla gestione degli accordi

Proprio per gli aspetti critici sopra illustrati, si è ritenuto opportuno effettuare una verifica successiva all'erogazione dei premi per effettuare un esame approfondito sulla gestione degli accordi. La verifica è stata effettuata attraverso una serie di riunioni con le Rsu e un apposito questionario distribuito a un campione di 67 aziende, nei territori di Alessandria, Biella, Cuneo, Novara e Vercelli. Il campione è stato selezionato sulla base delle caratteristiche del premio di risultato, cioè che fosse effettivamente un premio variabile; escludendo i premi fissi o comunque le forme più tradizionali di contrattazione.

aspetti critici e contraddittori

Intanto è necessario rilevare che nelle discussioni avvenute con le Rsu e le segreterie territoriali sono emersi giudizi spesso critici sulla gestione e molto contraddittori sui risultati retributivi. In particolare si è riconfermata una grande difficoltà nell'aver adeguate informazioni da parte delle aziende sull'andamento periodico degli indicatori, anche nei casi in cui questi aspetti erano formalmente previsti negli accordi. La denuncia sulla difficoltà ad avere adeguate informazioni di ritorno dalle controparti aziendali è abbastanza diffusa, anche se non generalizzata, giacché sono stati rilevati alcuni casi positivi di miglioramento delle relazioni sindacali. Anche i questionari confermano che le aziende privilegiano certamente il miglioramento dei parametri tecnico-produttivi, ma trascurano ancora le politiche di coinvolgimento e comunicazione nei confronti del sindacato e dei lavoratori.

I dati che emergono dal questionario sono molti, ma in quest'analisi, ci si limiterà a cogliere solamente alcuni aspetti più importanti.

effetti nulli sulle relazioni sindacali

Com'è già stato detto un primo aspetto esaminato è quello degli effetti del premio sul "clima" delle relazioni in azienda. Viene confermato che questi effetti sono praticamente nulli: le risposte confermano che dove esistevano già relazioni positive queste si sono riconfermate, mentre non sono migliorate le situazioni negative. Del resto l'aspetto del clima relazionale è scarsamente influenzato dai sistemi di premio, se non è accompagnato da specifiche politiche che promuovono il coinvolgimento dei lavoratori. Anzi anche nei casi dove si sono verificati forti scostamenti negativi nell'erogazione del premio, questo non ha peggiorato le relazioni positive esistenti.

rapporto premi - prestazioni?

Non è altrettanto chiara invece la relazione tra applicazione del premio e miglioramenti delle *performances* aziendali. In altre parole non è verificabile se l'applicazione del premio ha influito nel migliorare le prestazioni delle aziende, o se queste sono migliorate per altri aspetti (investimenti, maggiore efficienza organizzativa ecc.) e i sistemi premianti non hanno fatto altro che registrare quanto è avvenuto. In effetti, i questionari riportano alcuni miglioramenti dei parametri di produttività e di qualità nel periodo di maturazione del premio, ma questi aspetti sono accompagnati da politiche di riorganizzazione aziendale (nuove tecnologie, applicazione delle norme Iso 9000 ecc.). Del resto gli aspetti, già riportati, di scarsa attenzione aziendale alle politiche di coinvolgimento dei lavoratori fanno propendere per la seconda ipotesi.

scostamenti dei premi

Un dato importante è quello relativo agli scostamenti dalle erogazioni retributive previste, che sono piuttosto consistenti nel 1996 e si riducono nel 1997. La ta-

bella n° 14 effettua il confronto tra questi due anni, evidenziando l'incidenza percentuale delle aziende con i diversi scostamenti dai premi previsti. È utile aggiungere che non emerge una relazione tra numero di indicatori utilizzati e avvicinamento all'obiettivo previsto (in teoria un numero più ampio di parametri dovrebbe diminuire il rischio di errori di previsione); ciò confermerebbe che la progettazione dei sistemi premianti sia stata spesso casuale, senza avere alle spalle consolidati sistemi di misurazioni e adeguate serie storiche.

Tabella n° 14 – Scostamenti percentuali rispetto al premio previsto

Scostamento	oltre il – 50%	tra il - 20% e il – 50%	tra il – 20% e 0	tra 0 e il +20%	tra +20% e +50%
% aziende 1996	38	25	23	13	1
% aziende 1997	31	15	19	29	6

Da questi dati emergerebbe un effetto “esperienza” che contribuirebbe ad avvicinare l'erogato reale agli obiettivi previsti. In altre parole sembrerebbe che la scelta degli indicatori e delle relative scale retributive sia proceduta più per tentativi che per scelte consapevoli. Comunque dopo i primi insuccessi sembra che sia avvenuto un processo di “aggiustamento” organizzativo che ha comportato un avvicinamento agli obiettivi retributivi previsti. Ha parzialmente contribuito a questo aggiustamento anche alcune ricontrattazioni dei meccanismi di calcolo o ancor più semplici ricontrattazioni delle erogazioni retributive. Però questi casi risultano molto limitati nel campione considerato.

**effetto
“esperienza”**

Un ultimo aspetto è relativo agli accordi in cui sono stati introdotti correttivi o premi di presenza-assenza (24 casi nel campione considerato). La maggior parte (14 su 24) è stata introdotta *ex novo*, perché non esisteva in precedenza un istituto analogo. Il che dimostra che la crescente estensione di questo parametro dipende solo molto parzialmente dall'esperienza di contrattazione degli anni passati. Le motivazioni relative all'introduzione del criterio presenza-assenza sono sia l'impossibilità ad individuare altri parametri, sia l'imposizione aziendale. In ogni modo solamente in cinque aziende le Rsu hanno dichiarato che il tasso di assenteismo è diminuito successivamente all'applicazione del premio, mentre la maggioranza dichiara che non si è verificato alcun mutamento, confermando la sostanziale inutilità di questo strumento per controllare il cosiddetto assenteismo.

presenza-assenza

7 La contrattazione aggiuntiva

Al di fuori del premio di risultato e delle relative procedure si è sviluppata una contrattazione aggiuntiva, quantitativamente più limitata, ma che contiene alcuni aspetti interessanti che è opportuno riportare. Nella maggior parte dei casi si tratta di una contrattazione che ha caratteristiche “difensive”, cioè si è sviluppata in seguito a richieste provenienti dalle aziende, a cui il sindacato e le Rsu ha risposto sviluppando una propria elaborazione.

**109 accordi
“aggiuntivi”**

Sono 109 gli accordi “aggiuntivi” censiti, anche se probabilmente la raccolta degli accordi è meno completa di quella relativa ai premi di risultato (questi accordi non sono compresi nell’elenco allegato alla fine di questa relazione).

Per dare un’indicazione più precisa sui contenuti di questa contrattazione nella tabella n° 15 sono elencati i diversi argomenti che sono stati affrontati (anche in questo caso vale l’osservazione che spesso un singolo accordo affronta più argomenti).

Tabella n° 15 – Argomenti affrontati nella contrattazione aggiuntiva

Argomento	n°	% sul totale degli accordi
Ristrutturazioni e riorganizzazione az.	59	54,1
Orario di lavoro e flessibilità	38	34,9
Assunzioni	16	14,7
Retribuzione	14	12,8
Prestazioni sociali	5	4,6
Relazioni sindacali	5	4,6
Formazione	4	3,7
Prestazione di lavoro	3	2,8
Professionalità	3	2,8

L’articolazione degli argomenti e la lettura dei testi indicano che gli accordi essenzialmente si dividono in due categorie:

**ristrutturazioni e
riorganizzazioni**

- Circa il 54% degli accordi affrontano problemi di ristrutturazione e riorganizzazione aziendale: in alcuni casi indicano gravi crisi aziendali con anche liquidazioni di aziende o cessione di ramo d’azienda; ma la maggioranza di questi accordi è relativa a processi di mobilità, con licenziamenti di lavoratori che sono prossimi al compimento dei requisiti pensionistici (sono accordi basati su criteri di volontariato).

**gestione delle
flessibilità**

- Sono circa un terzo gli accordi che affrontano problemi di orario di lavoro e indicano un processo di crescita della produzione; in quanto quasi tutti sono relativi alla gestione di strumenti di flessibilità, con straordinario concordato, turni aggiuntivi, forme di orario variabile nell’anno ecc.. Almeno 7 di questi accordi introducono anche riduzioni di orario aggiuntive, quindi complessivamente, contando anche gli accordi sui premi di risultato, sono 10 le aziende che hanno introdotto riduzioni di orario aggiuntive a quelle previste dal Ccnl. Assieme alle riduzioni d’orario aggiuntive le restanti voci, che hanno una certa rilevanza quantitativa nella tabella (assunzioni e retribuzione aggiuntiva), per lo più sono le contropartite all’introduzione delle flessibilità di orario.

**crescita della
contrattazione
sulle flessibilità**

In definitiva si può affermare che l’orario di lavoro e la contrattazione delle flessibilità hanno assunto una rapida crescita soprattutto negli ultimi due anni: infatti si possono contare 62 accordi, tra quelli collegati al premio di risultato e quest’ultimi aggiuntivi, che affrontano negli ultimi due anni il tema delle flessibilità.

In ogni modo anche nella contrattazione aggiuntiva si riscontra una certa contraddittorietà nella qualità degli accordi, con esperienze molto avanzate e altre più tradizionali. Mediamente si verifica una differenza qualitativa tra la provincia di Torino e le altre province della Regione, che in genere hanno esperienze più positive. Questo riconferma le maggiori difficoltà contrattuali storicamente esistenti nella provincia di Torino.

8 Conclusioni

Come si può desumere da questa relazione, sono stati censiti e analizzati complessivamente circa 600 accordi (tra quelli relativi al premio di risultato e gli altri aggiuntivi), la qual cosa rappresenta una documentazione sufficientemente corposa per essere un valido “termometro” della categoria dei metalmeccanici in Piemonte.

Riassumendo si può esprimere un giudizio largamente positivo sullo sviluppo e l'estensione della contrattazione aziendale effettuata, che per quanto riguarda la nostra regione ha interessato oltre il 50% della categoria e ha portato risultati concreti ai lavoratori. Questo è un grande risultato che, come è stato già detto, supera quanto realizzato nelle fasi precedenti di contrattazione aziendale. La miglior difesa dei due livelli di contrattazione è la pratica concreta; quindi il fatto di aver affermato ed esteso la contrattazione ha un grande valore politico-sindacale e rappresenta una conferma strategica per il sindacato.

Ovviamente questo non significa sottovalutare gli aspetti negativi, illustrati anche nei precedenti paragrafi.

Un primo aspetto è quello relativo alla difficoltà di fare un raffronto tra le piattaforme rivendicative e gli accordi raggiunti. Nei fatti, escludendo le aziende più grandi, la maggioranza delle piattaforme presentate alle controparti erano spesso molto vaghe nei contenuti, presentando più dei titoli che vere e proprie elaborazioni. Anche questo è un sintomo delle difficoltà sindacali ad affermare una elaborazione coerente con le proprie impostazioni.

**scarsa elaborazione
nelle rivendicazioni**

In ogni modo si può ritenere che i difetti e le difficoltà rilevate siano del tutto logiche, considerando il fatto che, per la maggioranza delle aziende, è la prima contrattazione che si realizza con le nuove regole, spesso senza adeguati interventi di elaborazione e preparazione delle Rsu. Quindi è anche naturale che la contrattazione abbia mostrato limiti e contraddizioni, con difficoltà ad introdurre le necessarie innovazioni, come, ad esempio, le nuove tutele a favore dei giovani che entrano in fabbrica con forme di assunzioni precarie.

Nell'insieme si può verificare la Federmeccanica non può ricavare una conferma dei rigidi criteri “politici” che aveva impostato: nella pratica rischia anche evidenti effetti negativi con una esclusione delle proprie strutture dalla contrattazione. D'altra parte questa contrattazione indica che anche alcune impostazioni aziendali, più articolate e sottili, mirate ad una diversa politica organizzativa, più basata sul coinvolgimento dei lavoratori agli obiettivi aziendali, non trovano grandi riscontri

**l'impostazione della
Federmeccanica non
si è affermata**

nella maggioranza delle aziende, che restano ancorate a visioni organizzative più tradizionali. In altre parole si registra un divario rilevante tra le dichiarazioni aziendali sulle politiche organizzative, e l'effettiva realtà con cui le aziende continuano a organizzare il lavoro.

**non trova conferme
anche l'impostazione
sindacale sul
controllo delle
condizioni di lavoro**

Del resto anche l'impostazione sindacale, mirata ad incrementare una capacità d'intervento sulle condizioni di lavoro e sull'organizzazione del lavoro, non ha per il momento molte conferme. I limiti sono evidenti e sono sottolineati dalle difficoltà di definire adeguati sistemi di premio, spesso "copiati" da altre aziende o scelti "a caso". Nei fatti i sistemi di premio sono più redistributivi degli incrementi di produttività e redditività, piuttosto che incentivanti di comportamenti di intervento e miglioramento dell'organizzazione del lavoro. Inoltre non si può affermare che abbiamo fatto dei passi in avanti sul terreno del controllo del salario di fatto, che, anzi, conosce nuovi canali di formazione attraverso, ad esempio, il ricorso massiccio allo straordinario. Ma anche sul terreno del riconoscimento della professionalità e delle sue trasformazioni i limiti d'intervento sono notevoli; mentre si riconfermano le tradizionali erogazioni unilaterali delle aziende.

**controllo del
salario di fatto?**

Un aspetto positivo sembra essere quello legato all'effetto "esperienza" che dimostra che la situazione si evolve nel tempo determinando "aggiustamenti di tiro" e nuove opportunità legate all'apprendimento nell'uso dei sistemi premianti. È utile richiamare quest'aspetto per affermare che l'analisi qui riportata è una "fotografia" di un determinato periodo; mentre i processi e i fenomeni citati sono soggetti a cambiamenti nel tempo, sia negli aspetti positivi che negativi. In tal senso l'esperienza di questi quattro anni di contrattazione può essere un utile apprendimento su come impostare, in termini più avanzati, la futura contrattazione aziendale

**orari e
flessibilità**

Infine è necessario evidenziare il progressivo incremento degli interventi contrattuali sui temi dell'orario di lavoro, in particolare nella gestione delle flessibilità: anche questo è un indice delle trasformazioni in atto nell'organizzazione del lavoro industriale, dei nuovi problemi che le organizzazioni sindacali devono affrontare.

La dinamica avviata da questi processi di contrattazione e dai nuovi sistemi di premio determina una spinta oggettiva nella rivalutazione del ruolo delle Rsu; queste, da parte loro, esprimono una forte domanda di formazione, di possedere gli strumenti necessari per affrontare in modo più preparato il complesso di variabili connesso con lo sviluppo della contrattazione del premio di risultato. E' opportuno sottolineare il fatto che, nei dibattiti, sono emersi elementi di disagio da parte delle Rsu: in alcune circostanze si sono sentite "sole" nell'affrontare alcuni complessi problemi contrattuali, senza adeguate indicazioni da parte della struttura sindacale. In tal senso è necessario ripensare ai rapporti che devono intercorrere tra struttura sindacale esterna e Rsu. Questa esigenza è dettata anche dalle nuove proposte legislative sulle Rsu, proposte che accentuano l'autonomia di queste strutture. Pertanto si pone l'esigenza di elaborare un quadro di relazioni (formative, politiche, e istituzionali) che non accentui i rischi di "aziendalismo" e di separatezza tra le strutture sindacali di fabbrica e quelle territoriali.

**rapporti tra Rsu e
strutture sindacali
territoriali**

Appendice

Metodo di rilevazione degli accordi

Le tabelle allegate al rapporto forniscono un resoconto sintetico degli accordi conclusi e degli argomenti affrontati con alcune sigle che danno una connotazione più precisa all'argomento. Le tabelle elencano gli accordi per territorio, in ordine alfabetico; le informazioni riportate sono relative al numero di lavoratori occupati nell'azienda, alla data e sede di stesura dell'accordo (azienda o associazione industriale), al fatto se si sia sviluppato un conflitto esplicito (sciopero o blocco degli straordinari), agli argomenti contenuti negli accordi. Inoltre sono stati evidenziati (sfondo grigio e dicitura "1°" nelle note), gli accordi sottoscritti in aziende in cui si è contrattato per la prima volta.

È opportuno sottolineare che è stata utilizzata una apposita modalità di lettura dei contenuti, basata su 10 argomenti:

- 1) **organizzazione del lavoro:** formulazioni relative a interventi di investimento e di riorganizzazione del lavoro;
- 2) **assunzioni:** **assunzioni**, conferme di contratti atipici o garanzie di mantenimento dell'attuale livello occupazionale;
- 3) **relazioni sindacali:** formulazioni relative al sistema di relazioni sindacali (informazioni, sistemi di commissioni ecc.);
- 4) **prestazioni sociali e mensa:** condizioni di vita generali, dall'introduzione o il miglioramento della mensa aziendale, alle casse di sostegno aziendali per spese mediche, alle informazioni sulla quantità di mutua effettuata negli ultimi tre anni ecc.;
- 5) **orario di lavoro:** tutti gli interventi, dal calendario annuo a nuovi regimi di orario;
- 6) **prestazione di lavoro:** interventi sulla quantità della prestazione di lavoro;
- 7) **professionalità:** dai passaggi di categoria a nuovi sistemi di inquadramento professionale;
- 8) **formazione professionale:** interventi di riqualificazione o di formazione iniziale;
- 9) **ambiente di lavoro:** bonifiche ambientali concordate, applicazione delle leggi ecc.;
- 10) **aumenti retributivi:** tutta la tipologia degli aumenti retributivi, con una attenzione particolare al premio di risultato.

In generale si è applicato il seguente metodo: quando l'argomento è citato genericamente nell'accordo viene solamente segnato, mentre una trattazione specifica comporta la segnalazione con apposite sigle che indicano la natura dell'intervento.

Legenda sigle

organizzazione del lavoro:

i. = investimenti

n.o. = nuova organizzazione

assunzioni:

a. = assunzioni

c. = conferme contratti atipici

g. = garanzie occupazionali

orario:

c.a. = calendario annuo

r.o. = utilizzo riduzione orario

o.v. = orario variabile nell'anno

r.a. = riduzioni aggiuntive

f. = flessibilità individuale

u.i. = aumento utilizzo impianti

p.t. = introduzione part time

s. = straordinario

m.o. = modifica orario giornaliero

b.o. = banca ore

professionalità:

p. = passaggi di categoria

n.p. = nuovi profili professionali

n.i. = nuovo sistema di inquadramento

premio di risultato:

p. = parametri tecnico produttivi

a. = assenza-presenza

b. = bilancio e/o contabilità analitica

fisso = premio annuo tradizionale in cifra fissa

cott. = cottimo

superm. = superminimo collettivo

n.prec. = non precisato

p.h. = premio in ore di retribuzione

Note:

inn. = innovativo, in genere seguito da argomento innovato

provv. = soluzione provvisoria o premio a cadenza biennale

trad. = tradizionale

z. = zoccolo

consol. = consolidamento successivo del premio

1° = azienda che effettua la contrattazione per la prima volta