

## RETRIBUZIONE E RENDIMENTO DEL LAVORO NEGLI ACCORDI FIAT

di Micaela Vitaletti

---

Il nuovo modello di organizzazione del lavoro adottato per gli stabilimenti FIAT di Pomigliano e Mirafiori mira ad incrementare il rendimento del lavoratore nell'ambito dell'esecuzione della ordinaria prestazione. Se fino ad ora gli accordi sindacali privilegiavano sistemi retributivi incentivanti per aumentare l'intensità del lavoro, il caso FIAT segnala una significativa inversione di tendenza: muta il *quantum* del rendimento richiesto durante l'orario di lavoro, con il risultato che il *quid pluris* prodotto dal lavoratore sembra ridurre la funzione premiante della cosiddetta retribuzione variabile.

---

The new model of labour organization adopted for the FIAT factories of Pomigliano and Mirafiori is designed to enhance the workers' productivity in ordinary performance of their tasks. So far union agreements had favoured pay systems including incentives to step up the intensity of work, but the case of FIAT marks a significant reversal in this trend: there is change in the *quantum* or productivity required over the working hours, with the result that the *quid pluris* produced by the worker seems to reduce the reward function of so-called variable pay.

---

### 1. PREMESSA

La necessità di incrementare la produzione di autovetture negli stabilimenti FIAT in Italia ha imposto di trattare, nei recenti accordi sindacali, anche la questione del rendimento del lavoro<sup>1</sup>.

La soluzione adottata rinvia ad una nuova organizzazione volta ad incrementare il rendimento nell'ambito del normale orario di lavoro (Costabile, 2009, p. 175).

L'entità della produzione non deriva, infatti, soltanto dal lavoro *stricto sensu*, bensì dalla virtuosa interazione tra quest'ultimo, beni capitali e organizzazione: il lavoro privo di adeguate "combinazioni" tra fattori d'impresa "non può far tutto", specialmente là dove la dipendenza del lavoro dai macchinari è imprescindibile<sup>2</sup>.

L'attenzione degli accordi sindacali si sposta pertanto sulla produttività oraria del lavoro, in altre parole sul rendimento "normale" del lavoratore nell'ambito dell'adempimento dell'ordinaria prestazione; con il risultato che l'aumento dell'intensità di lavoro non cor-

---

Micaela Vitaletti, assegnista di ricerca in Diritto del lavoro presso la Sapienza Università di Roma.

<sup>1</sup> «This is a good job: the productivity gap between FIAT's Italian factories and its foreign operations is astounding. In Italy, 22,000 workers spread across five assembly plants make about 650,000 cars a year. In FIAT's huge Brazilian factory, just 9,400 workers turn out around 750,000 cars; and its Polish plant does even better, with 6,100 workers turning out 600,000 cars» (Economist, 2010).

<sup>2</sup> Nella descrizione del sistema ERGO-UAS dell'accordo di Pomigliano quasi sorprende il riaffacciarsi del "cronometro" per la misurazione dei tempi di lavoro, funzione in passato svolta dal cosiddetto cronometrista. In generale sul fordismo si veda Accornero (2002).

risponde più a un *quid pluris* dell'attività, bensì alla prestazione *normalmente* dovuta dal lavoratore.

La differenza non è trascurabile, perché incide sia su ciò che si considera rendimento "medio" del lavoratore, sia sulla retribuzione composta per una parte da un trattamento economico fisso (la retribuzione sufficiente) e per una parte dalla cosiddetta retribuzione variabile di solito erogata al raggiungimento di obiettivi di produttività e/o redditività dell'azienda.

Naturalmente, questa scelta, nel prospettare una possibile evoluzione, richiede di essere verificata con attenzione: in attesa dei futuri sviluppi della prassi, può essere già utile, dopo aver esaminato le modalità adottate per incrementare il rendimento del lavoratore – in particolare come incide la nuova organizzazione del lavoro sul rendimento individuale –, porre l'attenzione sulle ricadute che quest'ultimo potrebbe avere sulla composizione della retribuzione.

## 2. IL RENDIMENTO DEL LAVORATORE FIAT

Non è cosa semplice verificare cosa debba intendersi per rendimento normale<sup>3</sup> e per "sforzo aggiuntivo e ulteriore".

Si consideri l'esempio del lavoratore a cottimo. Il rendimento del prestatore, nei tempi in cui il cottimo era molto diffuso, veniva aumentato in base al cottimista più produttivo: se prima la media del prodotto era dieci, il rendimento veniva standardizzato su undici, tenendo conto del lavoratore più efficiente (Giugni, 1968, p. 3). Ciò produceva ovviamente un aumento del rendimento "normale" richiesto al lavoratore e una riduzione del rendimento aggiuntivo a quello ordinario. Allo stesso modo, gli accordi FIAT ruotano intorno all'intensità media o normale del lavoratore dettata dall'organizzazione del lavoro modellata sui sistemi WCM (*World Class Manufacturing*) e ERGO-UAS<sup>4</sup>.

I criteri organizzativi della WCM, da una parte, permettono di produrre sulla stessa linea vetture anche molto diverse fra di loro; dall'altra, sopprimono la mobilità del lavoratore (il che significa che il tempo retribuito corrisponde al lavoro effettivamente svolto). Con tale sistema, tutti i componenti sono vicini alla postazione: prima il lavoratore doveva "muoversi" per andare a prenderli, ora è sufficiente una mera gestualità. In altre parole, il materiale necessario alla produzione viene portato presso il posto occupato dal lavoratore, senza che occorra più spostarsi (Romei, 2011).

Il sistema ERGO-UAS si basa, invece, sugli aspetti ergonomici, correlando impegno e durata della prestazione: ad un'operazione più faticosa viene attribuito un maggior tempo di esecuzione, mediante l'utilizzo di fattori di maggiorazione. In ogni caso, trat-

<sup>3</sup> Nel contratto di lavoro subordinato il lavoratore non è obbligato al raggiungimento di un risultato, ma all'esplorazione delle proprie energie; si veda Cass. 1° dicembre 2010, n. 24361: «è legittimo il licenziamento intimato al lavoratore per scarso rendimento qualora sia risultata e provata, sulla scorta della valutazione complessiva dell'attività resa dal lavoratore stesso ed in base agli elementi dimostrati dal datore di lavoro, una evidente violazione della diligente collaborazione dovuta dal dipendente, e a lui imputabile, in conseguenza dell'enorme sproporzione tra gli obiettivi fissati dai programmi di produzione per il lavoratore e quanto effettivamente realizzato nel periodo di riferimento, avuto riguardo al confronto dei risultanti dati globali riferito ad una media di attività tra i vari dipendenti e indipendentemente dal conseguimento di una soglia minima di produzione».

<sup>4</sup> Si veda l'accordo di Pomigliano in base al quale nel sistema ERGO-UAS il rendimento normale è conosciuto come «il rendimento di un uomo mediamente ben allenato, che conosce bene il lavoro e che dà costante rendimento senza stancarsi. Le caratteristiche da considerare sono: abilità, sforzo, velocità, condizioni di lavoro in base alle quali, tenuto conto delle fasi di lavoro, si verifica il normale rendimento».

tandosi di “minuti” a singola operazione, il lavoro viene progressivamente intensificato. Alla riduzione della “fatica” correlata agli spostamenti nell’ambito della fabbrica e alla raccolta dei pezzi non corrisponde un’equivalente riduzione della fatica legata alla ripetizione monotona delle operazioni, incrementata, tra l’altro, dall’immobilità presso la postazione.

La presenza costante presso la linea di produzione è accentuata per il singolo lavoratore dalla collocazione della refezione quotidiana alla fine dell’orario di lavoro<sup>5</sup> e dalla distribuzione in tre tempi di dieci minuti ciascuno delle pause di lavoro<sup>6</sup>. Se poi si considerano i diciotto turni di lavoro distribuiti su tutta la giornata (diurna e notturna) e la settimana, la continuità del lavoro è costantemente garantita, avvicinando i lavoratori.

In questo caso, l’accordo collettivo, “privilegiando” le esigenze di continuità del processo lavorativo, conferma il limite minimo di durata di dieci minuti della pausa previsto dall’art. 8 del D.Lgs. del 2003, n. 66. In base a tale disposizione, qualora l’orario di lavoro ecceda il limite delle sei ore, il lavoratore deve beneficiare di un intervallo per la pausa le cui modalità e la durata sono stabilite dai contratti collettivi per recuperare le energie psico-fisiche e consumare un eventuale pasto anche al fine di attenuare il lavoro monotono e ripetitivo.

Naturalmente, non sono del tutto fugati i dubbi sulla compatibilità tra questo orario di lavoro e il recupero delle energie psico-fisiche, se si immagina una prestazione che si articoli per cinque giorni a settimana per sette ore e mezza consecutive (ridotte per la collocazione della refezione a fine turno) con tre pause da dieci minuti per la durata del rapporto lavorativo (Brollo, 2010)<sup>7</sup>.

L’intensità richiesta per la “normale” prestazione è garantita sia da tempi predisposti dal sistema di misurazione delle fasi di esecuzione del lavoro (ERGO-UAS), sia dalla mancanza di tempi di non lavoro soppressi da una parte mediante il sistema WCM e dall’altra dalle modalità previste per l’orario di lavoro che lasciano pochi margini di divagazione.

L’organizzazione del lavoro così delineata evidenzia, pertanto, che il rendimento del lavoro dipende soltanto in parte dalla volontà del lavoratore; quest’ultima, infatti, agisce in modo esclusivo su un unico dato – la presenza “fisica” necessaria a garantire i tempi della produzione – ma non agisce in alcun modo sui tempi medesimi che sono definiti e predisposti al momento dell’inizio del turno di lavoro dove «il lavoratore dovrà trovar-

<sup>5</sup> Accordo Pomigliano 15 giugno 2010: «Organizzazione del lavoro: per riportare il sistema produttivo dello stabilimento Giambattista Vico alle migliori condizioni degli standard internazionali di competitività, si opererà, da un lato, sulle tecnologie e sul prodotto e, dall’altro lato, sul miglioramento dei livelli di prestazione lavorativa con le modalità previste dal sistema WCM e dal sistema ERGO-UAS». Le soluzioni ergonomiche migliorative, derivanti dall’applicazione del sistema ERGO-UAS, permettono, sulle linee a trazione meccanizzata con scocche in movimento continuo, un regime di tre pause di 10 minuti ciascuna, fruiti in modo collettivo, nell’arco del turno di lavoro, che sostituiscono le attuali due pause di 20 minuti ciascuna. Sui tratti di linea meccanizzata denominati “passo-passo”, in cui l’avanzamento è determinato dai lavoratori mediante il cosiddetto “pulsante di consenso”, le soluzioni ergonomiche migliorative permettono un regime di tre pause di 10 minuti ciascuna, fruiti in modo collettivo o individuale a scorrimento sulla base delle condizioni tecnico-organizzative, che sostituiscono le attuali due pause di 20 minuti ciascuna. Per tutti i restanti lavoratori diretti e collegati al ciclo produttivo, le soluzioni ergonomiche migliorative permettono la conferma della pausa di 20 minuti, da fruiti anche in due pause di 10 minuti ciascuna in modo collettivo o individuale a scorrimento; si vedano anche accordi di Pomigliano 29 dicembre 2010, titolo secondo, art. 4 e accordo Mirafiori, 23 dicembre 2010, punto “organizzazione del lavoro”.

<sup>6</sup> Tale orario di lavoro è previsto per la linea a trazione meccanizzata con scocche in movimento continuo.

<sup>7</sup> Si veda il “monito” della Corte di giustizia CE, 6 aprile 2006, C-124/05: «l’armonizzazione a livello comunitario in materia di organizzazione dell’orario di lavoro è diretta a garantire una migliore tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, facendo godere questi ultimi di periodi minimi di riposo e di periodi di pausa adeguati».

si pronto sul posto per iniziare (solo da tale momento decorrerà il relativo trattamento retributivo)»<sup>8</sup>.

### 3. LA RETRIBUZIONE DEL LAVORATORE NEL SISTEMA DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

La rivisitazione del rendimento nei termini sopra descritti, in rapporto all'organizzazione del lavoro, può produrre rilevanti effetti anche sulla retribuzione percepita dal lavoratore.

Per capire appieno tale prospettiva, è utile richiamare le linee essenziali del sistema retributivo. In questo modo, infatti, diviene possibile cogliere la portata innovativa delle soluzioni adottate negli accordi FIAT, anche con riguardo al rapporto tra rendimento del lavoratore e sistemi incentivanti.

Com'è noto, la retribuzione è definita, in via generale, su due livelli della contrattazione collettiva (nazionale e decentrato) in assenza di minimi retributivi previsti per legge: al primo livello della contrattazione è stabilita la retribuzione sufficiente, mentre, in via generale, è affidata alla contrattazione collettiva di secondo livello la definizione della retribuzione variabile.

È, ovviamente, appena il caso di richiamare che la retribuzione sufficiente è garantita al lavoratore in taluni casi anche a prescindere dall'adempimento della prestazione di lavoro, là dove quest'ultima ricopre la funzione di consentire al prestatore un'esistenza libera e dignitosa. Le parti sociali, in virtù dell'autonomia collettiva, fissano l'entità del trattamento economico nel rispetto dell'art. 36 della Costituzione che individua nella proporzionalità e sufficienza i caratteri essenziali della retribuzione.

La retribuzione variabile è, invece, aggiuntiva ed ulteriore a quella erogata ai sensi dell'art. 36 della Costituzione in virtù dell'adempimento della prestazione lavorativa. Non collocandosi pienamente all'interno del sinallagma contrattuale è, infatti, estranea al principio di sufficienza che caratterizza la definizione del trattamento economico tradizionale, essendo collegata a risultati – appunto variabili – di produttività in relazione al rendimento del lavoratore e di redditività connessi all'andamento economico dell'impresa. Il dato della variabilità incide, inoltre, sull'*an* e il *quantum* dell'erogazione, rimessi al raggiungimento dell'obiettivo.

In particolare, fino a poco tempo prima degli accordi sindacali FIAT, la "ricerca" del maggior rendimento del lavoro si era soffermata non tanto sull'intensità media del lavoro, bensì su una porzione aggiuntiva e ulteriore all'attività prestata e premiata proprio mediante un trattamento economico aggiuntivo parametrato su alcuni obiettivi.

La fisionomia della retribuzione variabile va ricostruita tenendo conto del Protocollo del 23 luglio 1993 prima e dell'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 poi; entrambi rinviando all'autonomia collettiva la definizione della retribuzione variabile corrispondente a una frazione del trattamento economico legato ad indici di produttività e redditività in aggiunta a quanto già dovuto.

A tal proposito, per meglio comprendere le diverse finalità perseguite dalla retribuzione variabile, si è soliti distinguere tra schemi incentivanti (con obiettivo di produttività) e schemi partecipativi (con obiettivo di redditività).

<sup>8</sup> Accordo Pomigliano 29 dicembre 2010, titolo secondo-orario di lavoro.

Il *sistema di tipo incentivante* è caratterizzato da una quota variabile del salario collegata ai risultati quantitativi e qualitativi del singolo lavoratore o dell'intera impresa, ovvero all'obiettivo di un incremento di produttività; il *sistema di tipo partecipativo* è invece caratterizzato da una quota variabile del salario collegata ad indicatori di redditività aziendale (quali il profitto, l'utile lordo, l'utile netto ecc.) ovvero alla *performance* finanziaria dell'impresa<sup>9</sup>.

La finalità del primo tipo di schema retributivo "variabile" è quella di aumentare la flessibilità, qualità e competitività dei lavoratori: la retribuzione variabile rappresenta infatti lo strumento con cui mantenere "alto" il rendimento del lavoratore. Attraverso tale meccanismo, il datore di lavoro ha come obiettivo il raggiungimento della migliore prestazione, ulteriore rispetto all'impegno richiesto per l'esatto adempimento della medesima. Nella valutazione delle variabili non sono prese in considerazione le oscillazioni di mercato, la cui incidenza resta relegata alla fase precedente, di determinazione del ciclo produttivo. Determinante è invece la cooperazione tra i lavoratori all'interno di una squadra o dell'intera impresa, che vale ad incentivare il gruppo al raggiungimento di un risultato superiore allo *standard*.

La finalità del secondo tipo di schema retributivo "variabile" è invece quella di realizzare un coinvolgimento di natura economica del capitale umano al processo produttivo. La crescita dell'impresa, in condizioni di incertezza del mercato, viene sostenuta – oltre che intervenendo sulla struttura del ciclo produttivo, magari esternalizzando fasi o interi processi di esso – attraverso tutti quegli strumenti che possono rafforzare la flessibilità ed adattabilità nel breve periodo dell'impiego dei fattori di produzione, tra cui appunto i trattamenti economici. Legando il salario all'andamento economico dell'impresa, si ottiene il vantaggio di condividere il rischio d'impresa con i lavoratori che contribuiscono alla produzione dei beni o servizi. In tali schemi la quota "variabile" del salario è infatti collegata ad indicatori di redditività aziendale desunti dai dati di bilancio aziendale – quali, ad esempio, il fatturato, il valore aggiunto, il margine operativo lordo, l'utile netto –, tutte misure quantificabili secondo il rendimento dell'impresa sui mercati. È evidente, pertanto, il ruolo marginale che il lavoratore svolge nella determinazione di questi premi variabili, completamente rimessi a parametri estranei al suo ambito di operatività: l'incertezza contro cui cerca di assicurarsi il datore di lavoro attraverso tali schemi retributivi non è legata all'eventualità che il lavoratore non agisca in linea con gli interessi dell'impresa, ma riguarda prevalentemente il rischio di mercato.

Entrambi i modelli soddisfano esigenze di competitività dell'impresa, ma in modi alquanto differenti.

Nel primo caso il premio si configura come strumento di riduzione e contenimento dei costi per rispondere alla concorrenza di mercato, con aspetti di incentivazione tradizionale che premiano lo "sforzo lavorativo", e conseguente crescita della produttività e distribuzione degli incrementi della stessa.

Nel secondo caso il premio è il risultato di uno schema partecipativo dei lavoratori alle sorti finanziarie del datore di lavoro, che comporta una suddivisione del rischio d'impresa. L'accordo interconfederale del 2009, in particolare, lega ogni singolo obiettivo al miglioramento della competitività aziendale nel suo complesso. Tra i "nuovi" obiettivi è d'interesse

<sup>9</sup> Sulla retribuzione variabile nel settore privato si vedano più di recente le Giornate di studio "Il trattamento retributivo dei lavoratori. La contrattazione collettiva e la legge", Accademia Nazionale dei Lincei, 22-23 aprile 2010. In particolare si vedano Ferraro (2010); Maresca (2010); Rusciano (2010); Lassandari (2009, p. 299); Bellomo (2008, p. 11).

il riferimento all'efficienza organizzativa che consente di valutare la retribuzione rispetto ai tempi di lavoro, da non considerare come misurazione di quanto si può produrre in un determinato arco temporale, ma in relazione alle diverse combinazioni dell'orario di lavoro al fine di rendere agile e flessibile l'organizzazione. Ciò può senz'altro contribuire a migliorare la competitività dell'azienda<sup>10</sup>.

L'accordo del 2009 mira dunque a realizzare un sistema retributivo a due velocità, chiarendo fin da subito che la retribuzione ulteriore a quella garantita dall'art. 36 della Costituzione dipende dai risultati dell'azienda e non solo da quelli del lavoratore, concependo l'apporto del lavoro come uno dei fattori, ma non come il fattore determinante delle *performances* aziendali<sup>11</sup>.

### 3.1. ... e negli accordi FIAT

La distinzione operata tra retribuzione sufficiente e variabile è, con ogni evidenza, assai utile per comprendere quanto disposto nell'ambito degli accordi sindacali FIAT.

Il rendimento ordinario del lavoratore presso lo stabilimento FIAT, ora richiesto in una percentuale più alta, implica una riduzione dello spazio entro cui calcolare la retribuzione variabile connessa al rendimento del lavoratore. La soglia più alta di quel rendimento rispetto al passato, ma "normale" nell'attuale organizzazione del lavoro, potrebbe allora essere in qualche modo compensata con un aumento della retribuzione, che in questo caso riguarderebbe la parte fissa del trattamento economico e dunque sufficiente.

L'accordo di Pomigliano prevede poi un premio cosiddetto di competitività collegato a incrementi di produttività, innovazione ed efficienza organizzativa nonché qualità ed altri elementi di competitività e redditività legati all'andamento economico dell'azienda. Si aggiunge, tuttavia, che l'erogazione del premio, subordinata al conseguimento di un livello minimo di redditività nonché degli obiettivi da raggiungere rispetto ai risultati attesi, tiene conto dell'effettiva prestazione dei singoli lavoratori. La quota, infatti, da erogare mensilmente è correlata all'attività lavorativa ordinaria prestata.

Entrambi gli accordi abrogano poi i trattamenti variabili in precedenza adottati<sup>12</sup>.

Il premio di competitività legato alla redditività d'impresa sembra confermare gli obiettivi degli accordi sindacali<sup>13</sup>: incremento del rendimento normale ed eventuale at-

<sup>10</sup> Un esempio: l'accordo sindacale Cartiere Burgo SPA 2005-09 che tra gli indicatori prevede "Efficienza ed organizzazione e del lavoro".

<sup>11</sup> Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i lavoratori delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari dell'8 ottobre 2009 all'art. 5; CCNL alimentari industria del 22 settembre 2009 all'art. 55; CCNL carta del 4 novembre 2009 all'art. 16; CCNL del cemento del 26 febbraio 2010 all'art. 51; CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimica farmaceutica, delle fibre chimiche e settori abrasivi del 18 dicembre 2009 all'art. 18 lett. b; CCNL energia del 23 marzo 2010 all'art. 38; CCNL gomma plastica del 18 marzo 2010 all'art. 25; CCNL turismo del 20 febbraio 2010 che sostituisce l'art. 12 del CCNL turismo del 19 aprile 2003.

<sup>12</sup> Si veda Accordo Pomigliano, punto 10: Abolizione voci retributive: a partire dal 1° gennaio 2011 sono abolite le seguenti voci retributive, di cui all'accordo del 4 maggio 1987, Parte III (paghe di posto, indennità disagio linea, premio mansione e premi speciali). Le suddette voci, per i lavoratori per i quali siano considerate parte della retribuzione di riferimento nel mese di dicembre 2010, saranno accorpate nella voce "superminimo individuale non assorbibile" a far data dal 1° gennaio 2011 secondo importi forfettari. Si veda Accordo Mirafiori, punto 8: decadono gli accordi avente ad oggetto le voci retributive paghe posto, indennità di disagio, premio mansioni e premi speciali a tutti i relativi accordi e loro successive modifiche e integrazioni.

<sup>13</sup> Art. 13, premio di competitività, accordo di Pomigliano: «premio di competitività collegato ad incrementi di produttività e redditività, innovazione ed efficienza organizzativa nonché qualità e altri elementi di competitività e redditività legati all'andamento economico dell'azienda. L'erogazione del premio, subordinato al raggiungimento di un livello minimo di redditività dell'azienda, terrà conto dell'effettiva prestazione dei singoli lavoratori nonché degli obiettivi raggiunti rispetto ai risultati attesi».

tribUZIONE di un premio, qualora siano raggiunti risultati legati all'andamento economico dell'impresa.

La predisposizione dei tempi di lavoro *ex ante* poco si presta, infatti, all'uso di schemi incentivanti, essendo minimo il condizionamento da parte del lavoratore. E ciò spiegherebbe un trattamento economico variabile che redistribuisce, raggiunti i risultati attesi, la redditività aziendale a cui senz'altro ha contribuito il lavoratore, ma che in realtà dipende in prevalenza da fattori legati all'andamento economico dell'impresa.

Tuttavia, la redditività nel premio di competitività sembra comunque legata all'attività di lavoro e cioè presuppone che la presenza al lavoro generi redditività.

Resta quindi da chiedersi se, al di là delle apparenze, anche in questo caso l'attenzione eccessiva alla presenza del lavoratore nel posto di lavoro, a differenza della dizione attribuita al premio, diventi parametro di valutazione fondamentale anche per l'andamento economico dell'impresa e dunque della redditività.

Il premio di competitività pertanto, in base alla classificazione a cui si è fatto cenno, non è "incentivante" nel senso tradizionale: incentiva la presenza, ma di per sé quest'ultima non corrisponde ad un rendimento aggiuntivo, bensì alla garanzia del rendimento normale reso nell'esecuzione della prestazione; non è neppure partecipativo, là dove al lavoro si addebita la redditività dell'impresa che, viceversa, dipende da fattori finanziari non attribuibili al lavoratore.

A conferma della "presenza" come indice prevalente in base al quale erogare al lavoratore un trattamento aggiuntivo, l'accordo di Pomigliano prevede l'indennità di prestazione da corrispondere in via forfettaria per le ore di lavoro effettivo, con esclusione delle ore d'inattività della mezz'ora di mensa e delle assenze<sup>14</sup>.

Si tratta soltanto in parte di un trattamento economico variabile, là dove l'entità è già definita; resta incerto il calcolo delle ore effettive di lavoro, dovendo sottrarre le assenze. Non si spiega poi come si possa premiare la presenza se la somma da corrispondere è forfettaria.

Tra l'altro, non è nuovo agli accordi sindacali il riferimento ad un indicatore legato all'assiduità del prestatore nel posto di lavoro<sup>15</sup>; indicatore che determina nella maggioranza dei casi una decurtazione della retribuzione erogabile in ragione della strumentalità della presenza del lavoratore: la sua partecipazione al risultato di impresa non può evidentemente realizzarsi senza un'effettiva continuità nell'attività a cui deve adempiere.

I contratti collettivi distinguono tra le assenze giustificabili – permessi sindacali, malattia, gravidanza e maternità, salvo casi sporadici di esclusione, sono considerati di diritto giornate di lavoro effettive – e quelle invece che, oltre un determinato periodo prolungato, legittimano una diminuzione della retribuzione<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Art. 12, indennità di prestazione collegata alla presenza, accordo Somigliano: «Per gli addetti alle linee a trazione meccanizzata con scocche in movimento continuo sarà riconosciuta una voce retributiva specifica denominata "indennità di prestazione collegata alla presenza". L'importo forfettario da corrispondere per le ore di effettiva prestazione lavorativa con l'esclusione, tra l'altro, delle ore di inattività, della mezz'ora di mensa e delle assenze [...], è concordato in [...]».

<sup>15</sup> Accordo sindacale Saint Gobain Vetri 19 novembre 2009: «Le parti hanno altresì concordato l'introduzione di [...] un premio legato alla presenza [...] tale premio avrà i caratteri della individualità e sarà legato esclusivamente alle assenze per malattia escluse quelle derivate da degenze ospedaliere».

<sup>16</sup> In tal senso si veda nel settore chimico il contratto collettivo aziendale Bridgestone-Firestone Italia SPA, 18 novembre 1999: «Si considerano effettiva presenza le ferie, i permessi retribuiti, le giornate di riposo in sostituzione delle festività soppresse e per riduzione di orario di lavoro, le riduzioni orarie per maternità»; c.c. aziendale Guzzini Illuminazioni, 24 luglio 2001: «Per la determinazione delle ore di effettiva presenza individuale annua, verranno considerate utili esclusivamente le seguenti: ore ordinarie effettivamente lavorate; ore riposo donazione sangue; ore

L'assenteismo resta in generale uno dei problemi dell'organizzazione del lavoro che, nel rapporto tra il monte ore effettivo e l'orario teorico, vede una modalità variabile in relazione all'influenza negativa sulla pianificazione del lavoro, dovuta dalle continue assenze dei dipendenti (si veda Novara, Rozzi, Garruccio, 2005, p. 225).

Tuttavia, gli accordi FIAT adottano un duplice meccanismo che considera sia la presenza sia l'assenza dal lavoro: la prima viene compensata in termini economici, la seconda comporta un decurtazione della retribuzione.

Secondo l'accordo, ai dipendenti che si assentano per malattia di durata non superiore a cinque giorni nelle giornate lavorative che precedono o seguono festività, ferie o giorni di riposo settimanali, in caso di assenze ripetute nell'arco di dodici mesi per oltre due volte e per malattie con le medesime caratteristiche, non verrà riconosciuta per i primi due giorni alcuna retribuzione a carico dell'azienda.

Tale accordo, che costituisce senz'altro un disincentivo alle assenze, adotta un sistema atipico, tenuto conto che la decurtazione del trattamento economico riguarda, nella maggior parte dei contratti, la retribuzione variabile in riferimento all'erogazione del premio<sup>17</sup> e non il trattamento economico fisso.

#### 4. DALLA RETRIBUZIONE VARIABILE ALL'ORGANIZZAZIONE INCENTIVANTE?

Sono possibili a questo punto alcune considerazioni conclusive. Gli accordi sindacali "confezionano" un modello organizzativo che mira a sostenere una costante presenza sul posto di lavoro del prestatore mediante la distribuzione dell'orario, il differimento della refezione alla conclusione del turno, la frammentazione delle pause, la decurtazione della retribuzione qualora si verifichi un'anomalia nelle assenze, un premio per compensare la presenza, un premio di competitività che fa leva sull'effettiva attività lavorativa.

Tale organizzazione combinata con un nuovo sistema di misurazione dei tempi d'esecuzione preordina la "gestualità" del lavoratore in modo da determinare un incremento dell'intensità media della prestazione.

Viene, pertanto, valorizzato il rendimento "normale" della prestazione, "traslocando" la funzione di incentivare il lavoro, in precedenza rimessa alla retribuzione variabile, nell'ambito del sinallagma contrattuale: l'incentivo non sembra dato dalla "promessa" di un trattamento economico aggiuntivo, ma dalle modalità con cui è organizzato il lavoro.

Resta quindi da riflettere su cosa debba intendersi in tal caso per retribuzione "sufficiente" da corrispondere in occasione dell'adempimento dell'ordinaria prestazione la cui "normalità" ha acquisito un significato maggiore, in termini di impegno e fatica: se, in particolare, non sia appropriato in qualche modo adeguarla nell'ambito della contrattazione collettiva, tenuto conto di una riduzione della funzione svolta fino ad ora dai sistemi incentivanti che garantivano una retribuzione aggiuntiva a quel maggior rendimento.

riposo donazione midollo osseo; ore permessi studio retribuiti; ore permessi sindacali; ore infortuni sul lavoro non causati da negligenza del lavoratore; ore di maternità obbligatoria; ore permessi legge n. 104/92 e legge n. 53/2000 per un massimo di complessive 56 ore annue; in caso di ricovero ospedaliero, i giorni coincidenti con il periodo di ricovero fino al 9° giorno costituiscono assenze, mentre dal 10° al 30° giorno verranno conteggiate come assenze per un massimo di 5 giorni».

<sup>17</sup> Si veda come esempio l'accordo aziendale dell'ATI 17 ottobre 2008 che riduce l'entità del premio di produttività in base al numero di assenze dei lavoratori.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACCORNERO A. (2002), *Era il secolo del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- BELLOMO S. (2008), *Retribuzione, produttività e assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi*, in *Studi in onore di Edoardo Ghera*, Cacucci, Bari, p. 11.
- BROLLO M. (2010), *La ricaduta dell'Accordo di Pomigliano sul diritto del lavoro individuale: i punti problematici "in ombra"*, dattiloscritto.
- COSTABILE L. (2009), *Della produttività del lavoro. Glossario dell'economista per il giuslavorista*, "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2, p. 175.
- FERRARO G. (2010), *Retribuzione e assetto della contrattazione collettiva*, dattiloscritto.
- GIUGNI G. (1968), *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 1, p. 3.
- GOLDSTEIN A. (2010), *Betim. La più grande fabbrica italiana*, "Lavoce.info", 29 ottobre.
- ECONOMIST (2010), *Fiat Plays Double or Quits with Chrysler*, "The Economist", 25 November ([www.economist.com/node/17575017](http://www.economist.com/node/17575017)).
- LASSANDARI A. (2009), *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2, p. 299.
- MARESCA A. (2010), *Le forme storiche di trattamento retributivo: a tempo, a cottimo e con partecipazione agli utili*, dattiloscritto.
- NOVARA F., ROZZI R., GARRUCCIO R. (a cura di) (2005), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano, p. 225.
- ROMEI R. (2011), *Riflessioni su Mirafiori*, "nelMerito.com", 27 gennaio.
- RUSCIANO M. (2010), *I diversi livelli attuali di contrattazione collettiva riguardo alla determinazione dei trattamenti retributivi*, dattiloscritto.