

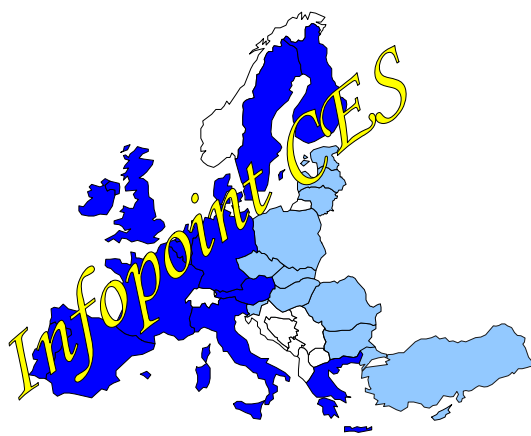


***ETUC - CES***

***GUIDA SULLE INFORMAZIONI ECONOMICHE  
FINANZIARIE E SOCIALI PER I RAPPRESENTANTI DEI  
LAVORATORI NELL'IMPRESE***

(Luglio 1999)

*col sostegno della Commissione Europea SOC 98 100704 05D02*



## 1 - L'IMPRESA E IL SUO CONTESTO

### 1. Scheda 1.1 La carta d'identità dell'impresa o del gruppo di imprese

#### 2. Identificazione dell'oggetto.

- Per definire l'identità e il profilo di un'impresa, bisogna tener presente che :
- l'impresa è un sistema organizzato che ha come scopo la trasformazione di molti elementi per produrre dei beni o dei servizi.
  - l'impresa è un'unità. Qualunque sia la sua forma, essa è fedele al principio dell'unicità del comando.
  - l'impresa è inserita in un settore (o dei settori), che presenta degli aspetti (economici, sociali, ecc.) multipli e tanti mercati quanti sono i fattori di entrata e di uscita.

I grandi principi regolatori dell'impresa sono :

- ❖ **il mercato**, all'esterno, che è il contesto in cui l'impresa realizza i suoi scambi: acquisizione dei fattori per la produzione (lavoro, capitali, materie prime, tecnologia), cessione di beni e/o servizi e che regola il rapporto tra l'impresa, i fattori di entrata e i suoi prodotti (vedere la scheda 3.2);
- ❖ **il settore**, sempre all'esterno, che rappresenta il luogo in cui avviene il confronto concorrenziale;
- ❖ **l'organizzazione**, all'interno, che congiunge i diversi fattori in funzione dei progetti e delle capacità del datore di lavoro (vedere la scheda 1.2 e la scheda 2.5).

Il settore e il mercato sono impersonali, mentre l'organizzazione è l'espressione della cultura dell'impresa e dei suoi dirigenti.

L'impresa riorganizza, modifica e ricompone continuamente la sua struttura (risorsa e organizzazione) e varia le sue scelte di gestione.

#### **L'impresa nasce da un determinato contesto.**

- ◆ La nascita di un'impresa e la sua sopravvivenza nel tempo sono legate alla sua capacità di definire un'interazione positiva con il suo territorio (le infrastrutture stradali, ferroviarie, delle telecomunicazioni, dell'energia, ecc.).

### 3. Informazioni e indicatori

Nelle informazioni necessarie ai delegati si possono distinguere tre dimensioni:

#### a. l'impresa

a) generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ a quale Gruppo appartiene l'impresa : ?</li> <li>◆ qual è la data della sua creazione : ?</li> <li>◆ qual è /quali sono i suoi impianti : (direzione, stabilimento, filiali, ecc.) ?</li> <li>◆ qual è il suo organigramma: ?</li> <li>◆ quale è la sua natura giuridica : ?</li> <li>◆ quale è la sua struttura dell'occupazione : ?</li> <li>◆ qual è il suo fatturato : ?</li> </ul>
b) specifico	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ qual è o quali sono i suoi <b>settori</b> : ?</li> <li>❖ qual è o quali sono i suoi <b>mercati</b> : ?</li> <li>❖ qual è o quali sono i suoi <b>territori</b> : ?</li> </ul>
c) prodotti e/o servizi	➤ (descrivere) :

#### b. l'impresa e il suo (suoi) settore (i)

➤ concentrazione nel settore:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>elevata</b> (un numero limitato di grandi produttori) ?</li> <li>- <b>media</b> (qualche grande produttore e molti piccoli produttori) ?</li> <li>- <b>bassa</b> (molte PMI) ?</li> </ul>
➤ integrazione verticale dell'impresa in rapporto al settore:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>elevata</b> (la maggior parte del ciclo di produzione è interna all'impresa) ?</li> <li>- <b>media</b> ?</li> <li>- <b>bassa</b> (il ciclo è frammentato tra diverse imprese) ?</li> </ul>
➤ concorrenti principali :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>punti di forza</b> ?</li> <li>- <b>punti di debolezza</b> ?</li> </ul>

#### c. l'impresa e il suo mercato :

➤ prodotti e/o servizi :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tipologie e/o settori di attività : ?</li> <li>- divisione geografica : ?</li> <li>- parte del mercato : ?</li> <li>- tendenza (in espansione, matura, in declino): ?</li> </ul>
➤ a chi si vende :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tipo del mercato (concorrenziale, oligopolistico, protetto) : ?</li> <li>- clienti principali : ?</li> </ul>
➤ Rete di vendita :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- filiali : ?</li> <li>- agenti : ?</li> <li>- venditori : ?</li> <li>- grossista : ?</li> <li>- al dettaglio : ?</li> <li>-</li> </ul>

#### **4. Interpretazione dei dati**

I dati raccolti in questo modo dovrebbero evitare al delegato il rischio di semplificazioni nella descrizione del profilo d'identificazione dell'impresa

E' indispensabile che i delegati di una stessa impresa abbiano in comune delle idee sufficientemente chiare su :

- "che cos'è" l'impresa (carta d'identità, proprietà, storia, ecc.) e il suo perimetro geografico;
- la gerarchia dei poteri dell'impresa (chi conta e prende le decisioni strategiche, in materia di personale, ecc.)
- la sua missione (linee di prodotti, loro evoluzione, ecc.)
- il suo posto e il suo peso nel/i settore/i e nel/i mercato/i
- le prospettive di delocalizzazione, ristrutturazione, sviluppo o crisi.

Non ci sono esigenze importanti o difficoltà di interpretazione di questi dati: si tratta nella maggior parte dei casi di informazioni oggettive.

Tuttavia, non bisogna mai considerare questo come un fatto completo e fidarsi solamente delle valutazioni legate all'immagine e all'informazione "pubblica" che l'impresa dà di se stessa.

Questo vale in particolare quando si tratta di raccogliere e di interpretare i dati riguardanti per esempio la proprietà, l'organigramma dei poteri dell'impresa, le strategie di penetrazione e di controllo dei mercati. I lavoratori stessi sono la fonte di importanti informazioni e di interpretazione delle stesse.

E' importante che il delegato impari a verificare i dati forniti dall'impresa anche attraverso altre risorse: articoli della stampa, studi settoriali, ecc. Deve anche comprendere esattamente quali sono i poteri del rappresentante della Direzione che ha di fronte, richiedendo sempre di interloquire con la persona che è in grado di prendere le decisioni.

#### **5. Azione sindacale**

In questo campo, l'azione sindacale riguarda soprattutto il diritto e la capacità reale dei rappresentanti dei lavoratori di raccogliere e di organizzare le informazioni indicate al punto 3.

E' possibile misurare la cultura e la volontà reale dell'impresa a fronte di pratiche corrette in materia di esercizio dei diritti d'informazione - consultazione a partire da questo primo e fondamentale diritto di conoscenza per il delegato.

In altre parole, se l'impresa è reticente, ossia ostile a fornire delle informazioni sulla proprietà o sulle parti di mercato in suo possesso, si pone un problema concreto di azione sindacale che riguarda il confronto con la direzione e un argomento di forte sensibilizzazione e mobilitazione dei lavoratori.

#### **6. Legami con il Comitato Aziendale Europeo**

Il profilo di una impresa si completa solamente quando la sua carta d'identità si arricchisce della conoscenza più ampia delle altre filiali e del gruppo nel suo insieme e nella sua dimensione transnazionale.

E' per questo motivo che è indispensabile attuare a livello di comitato aziendale europeo un quadro di conoscenze complete a disposizione di tutti i rappresentanti dei lavoratori, di ogni filiale e di tutti i paesi, sull'insieme dei temi indicati al punto 3.

I delegati di uno stabilimento devono sapere: all'interno di quale impresa o di quale gruppo sono attivi, all'interno di quale gerarchia di poteri o di strategie, quale è la parte del mercato detenuta dal gruppo e quali sono le diversificazioni settoriali.

Essi devono poter beneficiare di queste informazioni da parte del comitato aziendale europeo e allo stesso tempo devono essere disposti a fornire le informazioni di cui sono a conoscenza.

## **7. Le fonti d'informazione interne e esterne all'impresa.**

- Fonti interne:
  - le informazioni che vengono emanate dalla direzione in occasione di incontri formali o informali, di negoziazioni, di stages di formazione, ecc. o contenuti nei documenti ufficiali, nelle banche dati, ecc.
  - le informazioni raccolte su richiesta della rappresentanza dei lavoratori presso: i lavoratori dipendenti, il/i sindacato/i, le RSU, comitati aziendali, ecc.
- Fonti esterne:
  - studi e analisi di casi,
  - profili di altre imprese nello stesso settore e negli stessi cicli/prodotti,
  - le Federazioni sindacali nazionali ed europee,
  - i rappresentanti dei lavoratori nel comitato aziendale europeo
  -

## **8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali**

- Riferimenti europei:
  - Bozza di direttiva della Commissione sulla partecipazione dei lavoratori nella SOCIETA' EUROPEA. Statuti della Società Europea. (1998).
  - Direttiva 94/45/CE sull'istituzione di un Comitato Aziendale Europeo.
- Riferimenti nazionali

## **9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

Confederazione Sindacale Europea – CES	
Federazioni Sindacali Europee	
Comitato Aziendale Europeo	
Confederazione Sindacale Nazionale	
Federazione Sindacale Nazionale (settore)	
RSU/RSA	

## **10. Glossario**

- Concentrazione settoriale
- Concorrenza
- Impresa
- Gruppo
- Integrazione verticale (dell'impresa)
- Mercato
- Organizzazione
- Settore
- Società Europea

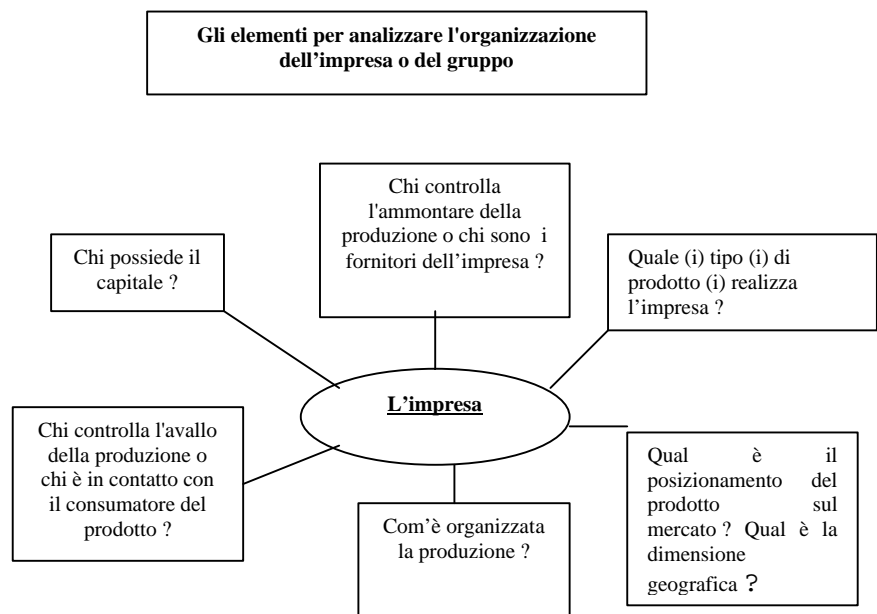
## 1 – L'IMPRESA E IL SUO CONTESTO

### 1. Scheda 1.2. L'organizzazione dell'impresa o del gruppo d'impresa.

#### 2. Identificazione dell'oggetto.

Tutte le imprese istituiscono una organizzazione e una divisione del lavoro tra i lavoratori dipendenti. L'**organigramma** di una impresa è **la rappresentazione formale della suddivisione delle responsabilità e dei compiti al suo interno**. Corrisponde a sua volta alla separazione tecnica dei settori di competenze e a un posizionamento dei lavoratori dipendenti dell'impresa su una scala gerarchica.

Ma rappresenta anche **gli orientamenti dell'attività dell'impresa e la sua strategia**; una strategia a breve, medio o lungo termine. Una strategia « autonoma » per le imprese che controllano l'insieme del processo di produzione ma anche una strategia che può essere determinata al di fuori degli attori locali dell'impresa, cioè il/gli azionisti principali, particolarmente nei gruppi transnazionali.



La nozione d'impresa, di gruppo di imprese varia da un paese ad un altro. A livello comunitario, la nozione d'impresa o di gruppo di imprese viene ogni volta definita nelle direttive (vedi punto 8).

#### 3. Informazioni e indicatori.

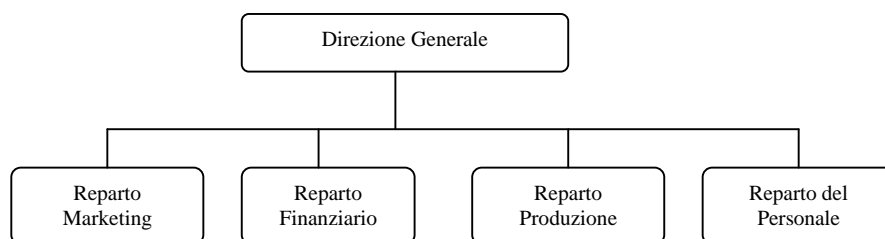
*Prendere in considerazione la strategia dell'impresa per comprendere il suo organigramma.*

- Quali sono i prodotti realizzati dall'impresa ?
- La gamma di prodotti è diversificata oppure no?
- I prodotti sono competitivi ?
- Si tratta di attività o di lavori « promettenti » ?
- Qual è il grado d'investimento dell'azionista principale nell'impresa?
- Per quale mercato ? locale, regionale, nazionale o transnazionale ?
- Qual è la parte della produzione destinata all'esportazione ?
- Quali sono i rapporti con i fornitori e chi sono ?
- Quali sono le strutture interne istituite particolarmente in materia di risorse umane ?
- Qual è il processo produttivo istituito all'interno dell'impresa ?
- Qual è la posizione delle varie unità funzionali all'interno dell'impresa ?

## *Di I tipi di organigramma.*

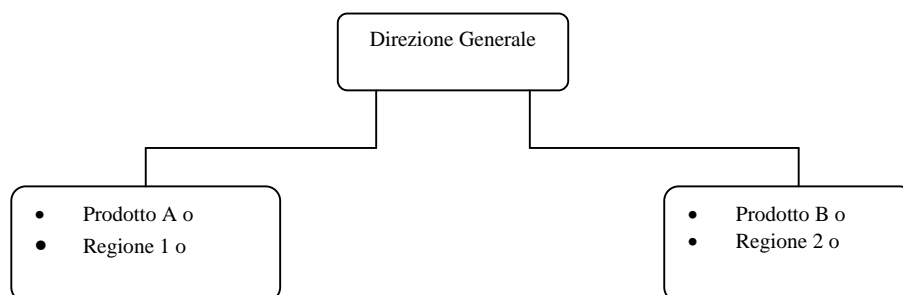
.. L'organigramma di tipo funzionale classico.

- L'organizzazione di tipo funzionale classico è la forma più tradizionale di suddivisione dei compiti. **Suddivide il personale tra i reparti (o dipartimenti) funzionali che essa permette di riconoscere: funzioni di produzione, di gestione commerciale, di approvvigionamento, di gestione delle scorte, ecc.** Le funzioni di gestione delle risorse interne sono talvolta, raggruppate in una unità organizzativa unica come la direzione amministrativa dell'impresa. D'altra parte, esse sono separate in unità organizzative più precise come direzione contabile, direzione finanziaria, direzione del personale e direzione logistica. Inoltre, il dipartimento della produzione avrà la responsabilità dell'insieme dei compiti di fabbricazione e operazioni annesse come l'approvvigionamento, il sostegno e la manutenzione per tutte le produzioni dell'impresa.



.. L'organigramma di tipo divisionale.

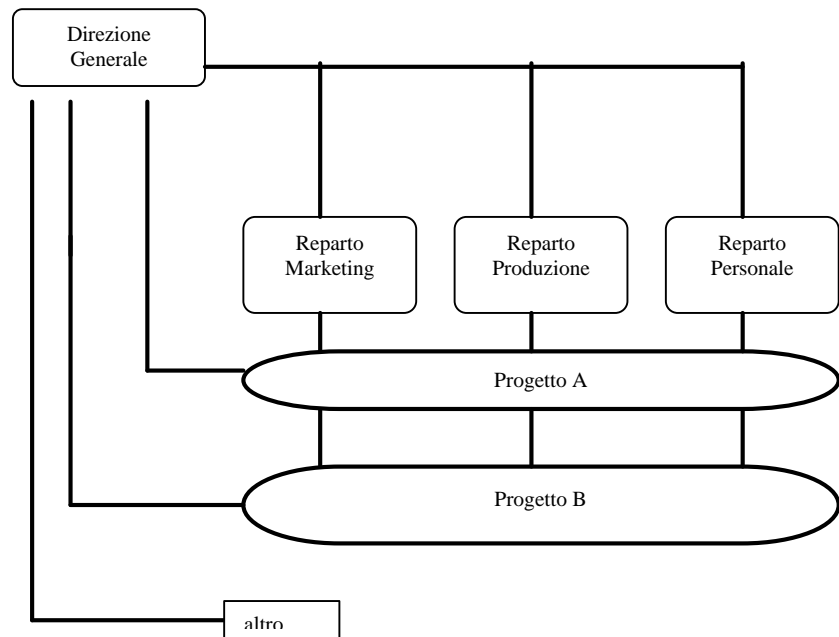
- L'organizzazione divisionale **si fonda su una suddivisione delle responsabilità per reparto.** Ognuno di questi reparti raggruppa dei lavoratori dipendenti con varie funzioni specializzate attorno ad una attività comune. In certe imprese o gruppi la suddivisione dei reparti o dei settori o dei lavori si fa in base ai prodotti. In altre si fa secondo le zone geografiche di mercato.



.. L'organigramma di tipo a matrice.

- L'organizzazione a matrice combina organizzazione verticale per funzione e organizzazione orizzontale per attività.

Le imprese che hanno attuato una organizzazione di tipo a matrice hanno **una attività strutturata da grandi progetti.** Questo tipo di organizzazione permette una risposta adatta ad una attività come, per esempio, quella della condotta di cantieri che esige, in un periodo determinato, una concentrazione di risorse produttive (solitamente umane) interne ma anche esterne.



• Altri tipi di organigramma.

Forme transitorie o differenti di organigramma legate solitamente a dei periodi di cambiamento, di mutamenti tecnologici, di nuova organizzazione del lavoro.

• Situare la filiale in un gruppo transnazionale.

- Chi sono gli azionisti della filiale ?
- Chi possiede il capitale ?
- Chi nomina il management ?
- Le scelte strategiche sono fatte a livello di filiale ?
- Qual è il posto della filiale nella struttura del gruppo ?
- Quali sono i legami (approvvigionamento di materie prime, produzione, trasformazione, commercializzazione,) tra le produzioni della filiale e quella dell'insieme del gruppo ?
- Il gruppo è ordinato da prodotti, settori, regioni o altre ?
- Quali relazioni si possono stabilire tra i prodotti fabbricati dalla filiale e quelli fabbricati dal Gruppo (costo di rivendita, prezzo di vendita,..) ?
- ecc...

#### 4. Interpretazione dei dati.

> Sull'organizzazione dell'impresa.

- Qual è il tipo di organizzazione dell'impresa, del gruppo (funzionale, divisionale, a matrice o altro) ?
- Qual è l'interesse per l'impresa di una organizzazione del lavoro di questo tipo ?
- Questo tipo di organizzazione è in evoluzione ? Perché ?
- Come funzionano le linee di produzione (suddivisione dei compiti del lavoro) ?
- Il processo di lavoro funziona in maniera soddisfacente o presenta dei problemi ?
- Quali sono i problemi che una organizzazione del genere può porre per un'impresa che intende svilupparsi e diversificare i suoi prodotti ?
- Questo tipo di organizzazione permette di rispondere alla domanda del mercato di avere un'offerta con prodotti più diversificati ?

➤ Qual è il livello di gerarchia ?

> **Sul Gruppo.**

- Gi azionisti della filiale sono gli stessi di quelli del gruppo ?
- Chi sono gli azionisti del Gruppo ?
- Sono industriali o finanziari ?
- Sono su una logica di azionariato a breve, medio o a lungo termine ?
- La filiale è una filiale strategica o no per il gruppo ?
- Qual è l'intensità dei legami (economici, finanziari e sociali) tra la filiale e le altre unità del gruppo ?
- Qual è l'interesse dell'azionista principale sullo sviluppo della filiale ?
- In che misura gli utili vengono reinvestiti nel gruppo e in quale unità ?

> **Sulle condizioni di lavoro.**

(si veda anche la scheda n° 2.5. e la scheda n° 2.6)

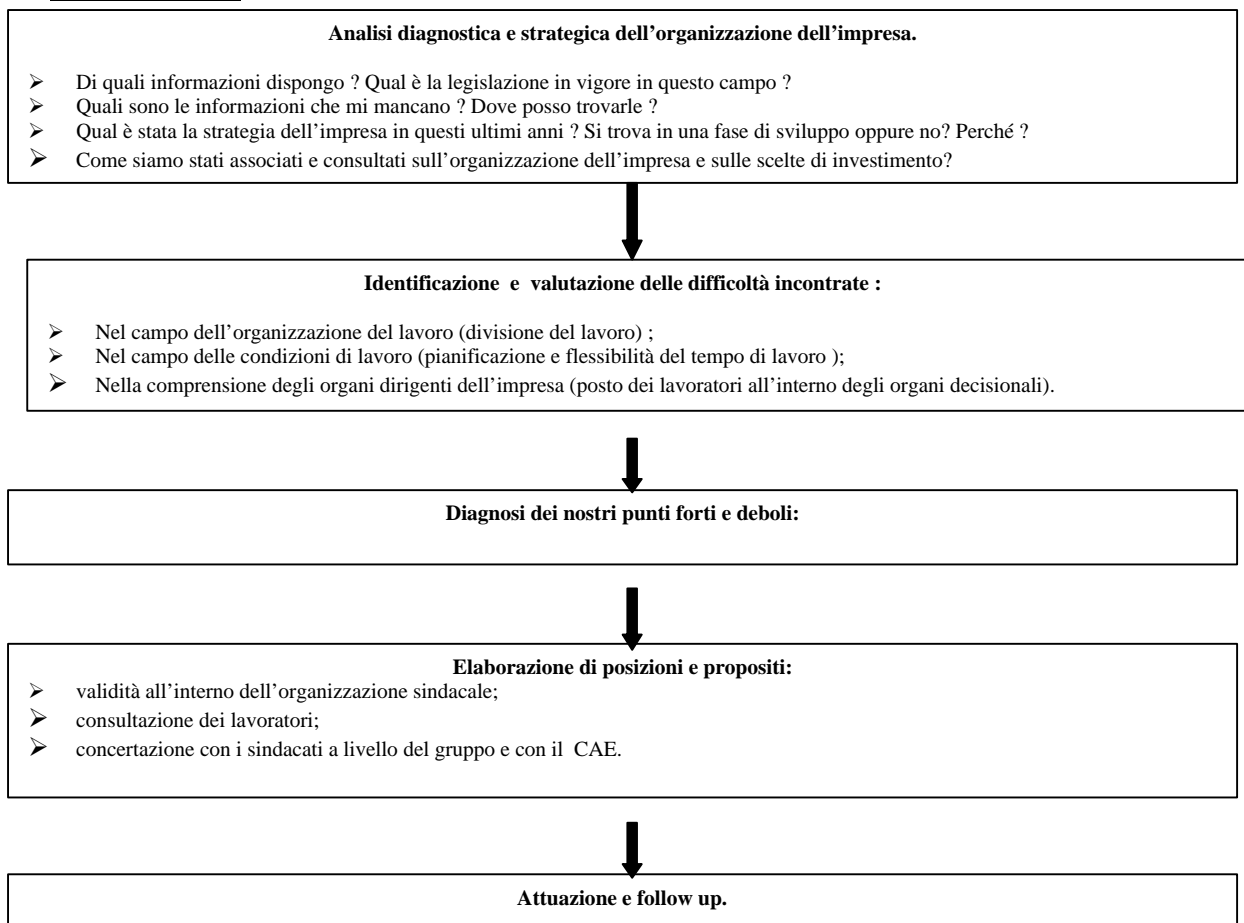
- Quali sono le conseguenze dell'organizzazione dell'impresa su :
  - le condizioni di lavoro e di occupazione (mobilità, adattabilità, flessibilità, ecc...);
  - le remunerazioni ;
  - le possibilità di evoluzioni di carriera (nuove qualifiche per esempio) ;
  - la formazione professionale continua.

> **Sulla pratica**

**sindacale.** (si veda anche la scheda n° 2.9)

- Quali le conseguenze di questo tipo di organizzazione sulla pratica sindacale ?

## **5. Azione sindacale.**



**6. Legami con il Comitato Aziendale Europeo**

> Da parte del rappresentante dei lavoratori della casa madre all'interno del Comitato aziendale europeo nei confronti del rappresentante di filiale:

- Fornitura dell'organigramma del gruppo.
- L'identità degli azionisti nel gruppo e nella filiale.
- Il biglietto da visita degli azionisti (finanziari, industriali, ecc.).
- Il posto della filiale nella strategia del gruppo.
- Le politiche degli investimenti condotte all'interno del gruppo.
- Le strategie del Gruppo per il futuro.

> Da parte del rappresentante dei lavoratori della filiale :

- Il tipo di organizzazione adottato nella filiale.
- La strategia di sviluppo della filiale.
- Le difficoltà incontrate dai lavoratori in materia di organizzazione del lavoro.
- I processi di lavoro.
- Le relazioni e i problemi incontrati con i fornitori e i clienti.

**7. Fonti d'informazioni interne e esterne all'impresa.**

➤ Fonti interne:

- Le informazioni provenienti dalla direzione sono sufficienti ? Cosa manca come informazione ?
- Le informazioni raccolte dall'organo di rappresentanza dei lavoratori o il sindacato dei lavoratori dipendenti. Quali sono e come sono state raccolte ?

> Fonti esterne :

- La stampa specializzata.
- I rappresentanti dei lavoratori all'interno del comitato aziendale europeo.
- La legislazione o la regolamentazione adottata (gazzetta ufficiale, codice del lavoro, codice delle società, ecc.).
- La(le) confederazione(i) e/o la(le) federazione(i) sindacale(i) .

**8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali.**

➤ Direttive europee :

- La direttiva 94/45/CE sulla costituzione di un comitato aziendale europeo definisce le imprese di dimensione comunitaria e i gruppi di imprese di dimensione comunitaria.
- La direttiva 77/187/CE sul riavvicinamento delle legislazioni degli Stati membri in materia di mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimento o di parti di stabilimento.
- La direttive 98/59/CE relativa al riavvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri relativi ai licenziamenti collettivi.
- Progetto di direttiva sulla Società Anonima Europea.

➤ Legislazioni e regolamentazioni nazionali.

**9 - Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali.**

➤ Europei :

- Confederazione Europea dei Sindacati.
- Federazioni Sindacali Europee.
- Comitato Aziendale Europeo.

➤ Nazionali :

- Confederazione(i) sindacale(i) nazionale(i).
- Federazione(i) sindacale(i) di settore(i).

**10- Glossario.**

Azionisti  
Attività promettenti  
Ammontare  
Avallo  
Capitale  
Clienti  
Esportazione  
Filiale  
Fornitori  
Gruppo  
Lavori promettenti  
Organigramma.  
Processo

## 2- LE INFORMAZIONI SOCIALI

### 1. Scheda 2.1 La struttura dell'occupazione

#### 2. Identificazione dell'oggetto

La struttura dell'occupazione di un'impresa dipende dalla sua organizzazione e politica di gestione delle risorse umane. Per studiare questo campo, si farà riferimento anche alle schede seguenti :

- scheda 1.2 sull'organizzazione dell'impresa
- scheda 2.2 sulle politiche dell'occupazione
- scheda 2.4 sulla politica salariale
- scheda 2.5 sull'organizzazione del lavoro.

In maniera più specifica, questa scheda è centrata sull'analisi della demografia dell'impresa e sui dati principali dell'informazione sociale.

#### 3. Informazioni e indicatori

➤ *Demografia generale dell'impresa :*

- Piramide delle **età del personale** (vedi esempio nell'allegato 1)  
(può essere fatta anche per tipi di contratto e categorie socio- professionali)
- Evoluzione della piramide delle età sui tre anni precedenti
- Suddivisione **per sesso** (vedi esempio nell'allegato 2)
  - dei lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato,
  - dei lavoratori dipendenti con contratto a tempo determinato,
  - dei lavoratori dipendenti con contratto part-time, ....

*(evoluzione nei 3 anni)*

- **Anzianità** media nell'impresa al 31 dicembre (vedi esempio nell'allegato 3)
  - tutte le categorie insieme,
  - per categorie socio-professionali,
  - per sesso,
  - per settore.

➤ *Suddivisione del personale effettivo dell'impresa in base alla natura del contratto di lavoro:*

- personale effettivo complessivo dell'impresa al 31 dicembre dell'anno in corso, espressa in numero e percentuale
  - con contratto a tempo indeterminato :
  - con contratto a tempo determinato:
  - con contratto formazione-lavoro (o equivalente) :
  - con contratto di apprendistato :
  - con contratto *ad interim* :
  - altro (da definirsi)

- Evoluzione del personale effettivo negli ultimi tre anni, espressa in numero e percentuale :

- con contratto a tempo indeterminato :
- con contratto a tempo determinato:
- con contratto formazione-lavoro (o equivalente) :
- con contratto di apprendistato :
- con contratto *ad interim* :
- altro (da definirsi)

- per i contratti a tempo pieno  
( *precisare la durata del lavoro : 35h/sem, 40h/sem, altro,...* )
- per i contratti part-time o stagionali ( *precisare* )
- altro....

➤ ***Suddivisione del personale effettivo per categorie socio-professionali*** (vedi esempio nell'allegato 4):

- Suddivisione del personale effettivo totale per categorie socio-professionali  
(*Categorie da definirsi da impresa ad impresa. Per esempio : operai, impiegati, operai specializzati o capireparto, ingegneri e tecnici, quadri,...*)

- in numero
- in percentuale.

➤ ***Suddivisione del personale effettivo nella tabella delle classifiche propria dell'impresa o del settore***

- Numero di persone in ogni livello della tabella e percentuale.
- Evoluzione negli ultimi tre anni.

➤ ***Suddivisione del personale effettivo per:***

- Suddivisione del personale effettivo totale per settore di attività dell'impresa  
(*Esempi di settore: acquisti, produzione, manutenzione, ricerca-sviluppo, amministrazione, finanza, vendita....*)

- All'interno di ogni settore suddivisione per :

- natura del contratto di lavoro,
- sesso,
- anzianità,
- categoria socio-professionale,
- livello di qualifica,....

➤ ***Analisi succinta della struttura delle remunerazioni:***

- Calcolo del salario medio
- Scarto tra i dieci salari più elevati e i dieci salari più bassi dell'impresa

➤ ***Analisi della mobilità:***

(*Questo indicatore può essere costruito per settore, per tranches d'età, per livello di qualifica, ecc...*)

- Intensità ed evoluzione della **mobilità esterna**

(espressa in numero e in tasso, sui 3 anni)

- numero di assunzioni
- numero di pensionamenti,
- numero di dimissioni,
- numero di riconversioni esterne,
- numero di distacchi o trasformazioni esterne,
- numero di licenziamenti ...

Rapporto: numero di persone interessate / personale effettivo totale dell'anno

- Dinamismo ed evoluzione della **mobilità interna**

(vedi esempio nell'allegato 5) (espressa in numero e in tasso, sui 3 anni )

- numero di richieste di candidatura interna
- numero di risposte interne ricevute e effettivamente accolte
- numero di trasformazioni interne
- numero di promozioni interne

Rapporto: numero di persone interessate/ personale effettivo totale dell'anno

- Evoluzione delle **promozioni** sui 3 anni (vedi esempio nell'allegato 6)

- per categorie socio – professionali
- in numero
- in percentuale

Rapporto: numero di persone interessate / totale personale effettivo dell'anno

#### **4 – Interpretazione dei dati**

I dati relativi alla demografia generale dell'impresa permettono:

**a)** di calcolare l'età media del personale (che può essere ugualmente suddivisa per sesso, servizio, livello di qualifica, ecc.) come pure l'anzianità di servizio media (che può essere ugualmente calcolata per categoria, sesso, settore, ecc.) e constatare le tendenze sia all'invecchiamento che all'ingiovanimento della manodopera negli ultimi anni;

Questi indicatori sono utili per prendere dei provvedimenti per il mantenimento e lo sviluppo della competenza dell'impresa :

- anticipazione e preparazione ai pensionamenti per limite d'età,
- assunzione di giovani, anche in apprendistato o altre formule di occupazione-formazione o di accesso all'occupazione,
- e in maniera generale adeguamento tra la demografia e l'attività dell'impresa.

**b)** di visualizzare la suddivisione dei lavoratori dipendenti per sesso e suddividerli a seconda della natura dei contratti di lavoro. Questa visualizzazione può evidenziare un'eventuale disuguaglianza tra donne e uomini in rapporto ai diversi tipi di contratto di lavoro. Converrà, per esempio, verificare se le donne con contratto part-time sono davvero volontarie o, *al contrario*, se questa formula viene proposta a coloro che lo desiderano...

I dati relativi alla suddivisione del personale effettivo permettono di avere una visione globale delle diverse condizioni di occupazione nell'impresa.

I diversi tipi di contratto proposti devono essere analizzati in base all'attività dell'impresa, alla sua regolarità o della sua stagionalità, alla sua politica di produzione (importanza del sub-appalto per

esempio o di ricorso all' *interim*), all'intensità del suo investimento tecnologico, alla sua politica di formazione e di qualificazione della manodopera.

Tutti questi fattori permettono di giudicare se la suddivisione per diversi tipi di contratto è giustificata o se conviene agire per una maggiore sicurezza dell'occupazione, per esempio, riducendo il numero di contratti precari.

Lo stesso vale per la suddivisione nelle varie categorie socio-professionali. E' la natura dell'attività e l'organizzazione dell'impresa che la devono giustificare. Ma anche il livello di competenza dei lavoratori. Ciò comporta la questione delle condizioni e delle modalità di riconoscimento delle qualifiche, ivi comprese quelle acquisite con la pratica professionale, da una parte, e, dall'altra, quelle acquisite grazie al contributo economico di ciascuno.

In relazione a questi tre criteri, questa suddivisione è giustificata? Alcune categorie sono in deficit o in surplus? Quali misure di formazione, di promozione, di conversione, di trasformazione converrebbe applicare?

L'attuale tabella di classificazioni è adatta alla realtà del lavoro ? ai livelli di qualifica professionali? Altrimenti quali modifiche bisognerebbe apportare ? Con quali mezzi ?

Le evoluzioni constatate negli ultimi tre anni mostrano una gestione dinamica della manodopera o piuttosto una stasi ? Che spiegazioni ci possono essere ?  
Come fare evolvere questa situazione ?

La suddivisione del personale effettivo per i diversi settori di attività dell'impresa (produzione, manutenzione, commercio, amministrazione, finanza, risorse umane, ...) è in adeguamento con l'attività dell'impresa e con il suo sviluppo ? Permette delle buone condizioni di lavoro ? Tutti i settori utili al buon andamento dell'impresa sono dotati di manodopera sufficiente e adeguatamente qualificata?  
Alcuni settori hanno un'esuberanza o un'insufficienza di manodopera ? Quale ne è la causa ? Quali misure si devono adottare ?

L'esame della struttura delle remunerazioni costituisce un campo a sé (*vedi scheda 2.4*).  
Qui si prenderanno in considerazione solo due indicatori molto generici: il salario medio e lo scarto tra i salari più bassi e più alti.

In effetti la struttura dell'occupazione può essere descritta in tre punti, le due estremità e il centro.

Sulla base di questi riferimenti, raccolti negli ultimi 3 anni, si può :

- misurare l'evoluzione della remunerazione del lavoro,
- confrontarla con quella del fatturato per esempio o con un qualsiasi altro indicatore economico,
- misurare ugualmente lo sforzo per la riduzione degli scarti tra salari alti e bassi.

La mobilità, interna o esterna, può modificare radicalmente la struttura dell'occupazione di un'impresa, in periodi di forte crescita o, al contrario, in periodi di crisi.

Questi periodi portano sia a numerose assunzioni e al rinnovamento della manodopera, come pure a licenziamenti di massa. L'occupazione resta così, nella maggior parte dei casi, la variabile di adeguamento preferita.

L'intensità della mobilità rappresenta in generale un indicatore prezioso sulla salute dell'impresa e sulla sua strategia.

La mobilità esterna, fornisce delle informazioni sull'ampiezza e sui motivi dei movimenti di entrata e di uscita dell'impresa. Grazie ad essa si può leggere una parte della politica economica e una parte della politica sociale dell'impresa.

Se l'impresa assume per equilibrare i pensionamenti di origine naturale, significa che è consolidata. Se essa assume, al di là di un semplice rinnovamento, significa che conta sulla crescita della sua attività. Se il conguaglio tra assunzioni e pensionamenti è negativo, significa che è in fase di adeguamento.

Più che l'esame delle cifre sarà un'analisi più qualitativa delle condizioni, in cui avvengono i movimenti, ad indicare la natura delle rivendicazioni da fare riguardanti le riconversioni e i mutamenti esterni come pure i licenziamenti: realizzazione di formazioni, propositi di riclassificazione, aiuti per la ricerca di occupazione, mantenimento di un legame solido fino alla nuova occupazione, ecc...

Le forme di mobilità interna qui illustrate sono solo indicative. L'importante è poter misurare il dinamismo e il senso di questa mobilità.

Una grande mobilità richiesta al personale può essere un segno di ricerca di una maggiore polivalenza della manodopera. Oppure in alcuni casi può essere dequalificante, e in altri casi invece fattore di progresso.

Generalmente, la mobilità volontaria, soprattutto se è accompagnata da promozione, è vista come un elemento positivo della vita professionale e un segno di dinamismo dell'impresa. Significa che dispone di un sistema di gestione delle competenze e delle carriere.

Quanto a questo ultimo punto, si confronterà l'evoluzione del numero di promozioni tra gli ultimi tre anni e tra le diverse categorie socio-professionali.

Questo per mettere in evidenza le tendenze in termini di bisogni di alcuni profili professionali ed eventuali disparità tra categorie confrontate con delle possibilità di promuoversi all'interno dell'impresa.

## **5 – Azione sindacale**

In questo campo, l'azione sindacale consisterà principalmente nell'acquisizione di questi dati, o nella loro ricostruzione, per :

- creare della trasparenza sulla gestione del personale e informare i lavoratori,
- crearsi una base di dati che permettano di seguire l'evoluzione dei principali indicatori e di scambiarli con le altre imprese del settore, del gruppo e con il CAE, laddove esso esista,
- eseguire un *follow-up* della politica di gestione del personale effettivo e delle competenze in relazione allo sviluppo dell'impresa,
- controllare che l'assegnazione delle risorse umane ai vari servizi dell'impresa garantisca il suo buon funzionamento, buoni risultati e buone condizioni di lavoro,
- elaborare delle rivendicazioni precise e reali relative alle assunzioni, alle evoluzioni delle carriere dei lavoratori a tutti i livelli, alle condizioni di lavoro, alle remunerazioni, ecc.
- ricavare degli elementi oggettivi di negoziazione sull'occupazione, di formazione e uguaglianza professionale, nell'impresa e nel settore.

## **6 – Legame con il Comitato Aziendale Europeo**

Una volta acquisiti questi dati dovranno essere presentati in modo semplificato e standardizzato, in modo da :

- essere trasmessi al CAE,
- permettere dei confronti tra imprese del gruppo,
- permettere dei confronti tra imprese nell'ambito del settore professionale,
- permettere dei confronti sulla base dei vari anni.

La standardizzazione della presentazione dei dati relativi all'occupazione dovrebbe essere realizzata su iniziativa del Comitato Aziendale Europeo o della Federazione Europea in modo da facilitare la raccolta e il trattamento comparativo delle informazioni e della segnalazione delle tendenze settoriali generali.

### **7 – Fonti di informazione interne ed esterne all'impresa**

Le fonti di informazione riguardo a questo campo sono essenzialmente :

- la direzione dell'impresa,
- l'organo di rappresentanza dei lavoratori (comitato aziendale o equivalente),
- le organizzazioni sindacali quando sono chiamate a negoziare salari, classifiche, condizioni di lavoro, ecc...
- i settori professionali, se sono stati negoziati degli accordi sull'occupazione e, più generalmente, i contratti collettivi per quanto riguarda la durata di lavoro, le classificazioni, le qualifiche, le remunerazioni ecc...
- le politiche governative relative all'occupazione, all'accesso dei giovani all'occupazione, alla promozione delle donne e all'uguaglianza professionale, all'educazione e alla formazione, alle pensioni, alle riconversioni, ai licenziamenti economici, ecc...
- il diritto al lavoro

### **8 – Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali**

Tutti i testi relativi all'occupazione in Europa e come è noto quelli riguardanti i piani nazionali per l'occupazione e la concertazione in seno all'Unione su questo argomento.

La direttiva 94/45/CE sull'istituzione di un Comitato Aziendale Europeo.

La direttiva 77/187/CE sul riavvicinamento delle legislazioni degli Stati membri in materia di mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, stabilimenti o parti di stabilimento.

La direttiva 98/59/CE relativa al riavvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri in materia di licenziamenti collettivi.

Il diritto al lavoro e le legislazioni nazionali sull'occupazione, la durata del lavoro, il sistema di formazione e di accesso all'occupazione, il sistema delle qualifiche, ecc...

I contratti settoriali collettivi e i regolamenti o gli accordi di impresa.

### **9 – Riferimento dei testi sindacali europei e nazionali**

Confederazione Europea dei Sindacati – CES	
Federazioni Sindacali Europee	
Comitato Aziendale Europeo	
Confederazione(i) Sindacale(i) Nazionale(i)	
Federazione(i) Sindacale(i) Nazionale(i) (settore)	
RSU/RSA	

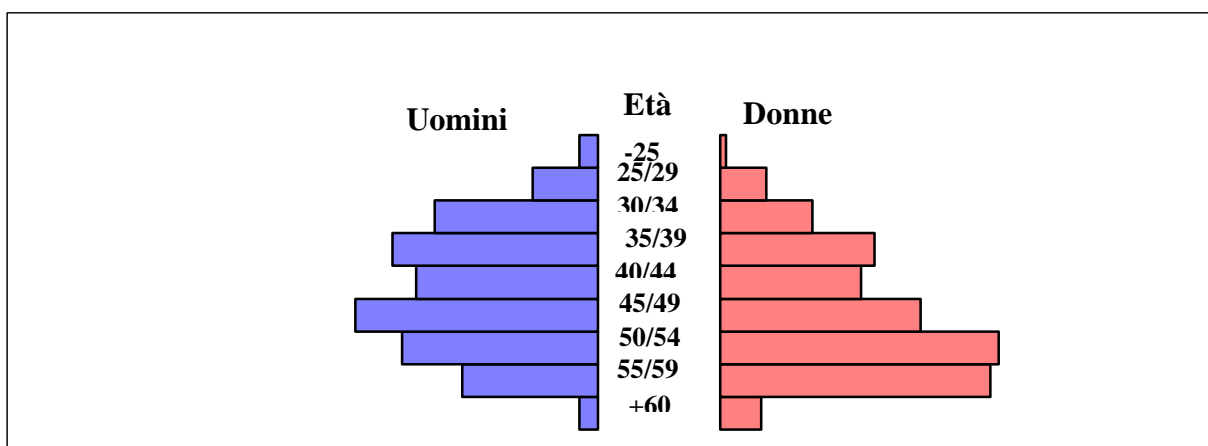
### **10- Glossario**

- Anzianità
- Apprendistato
- Contratto: a tempo indeterminato
- a tempo determinato
- occupazione-formazione
- ad interim
- a tempo pieno
- part-time
- categoria socio-professionale
- classificazione (tabella di classificazione)
- demografia
- personale effettivo
- Mobilità (esterna e interna)
- Livello di qualificazione
- promozioni
- risorse umane
- salario medio
- struttura dell'occupazione
- struttura di remunerazione

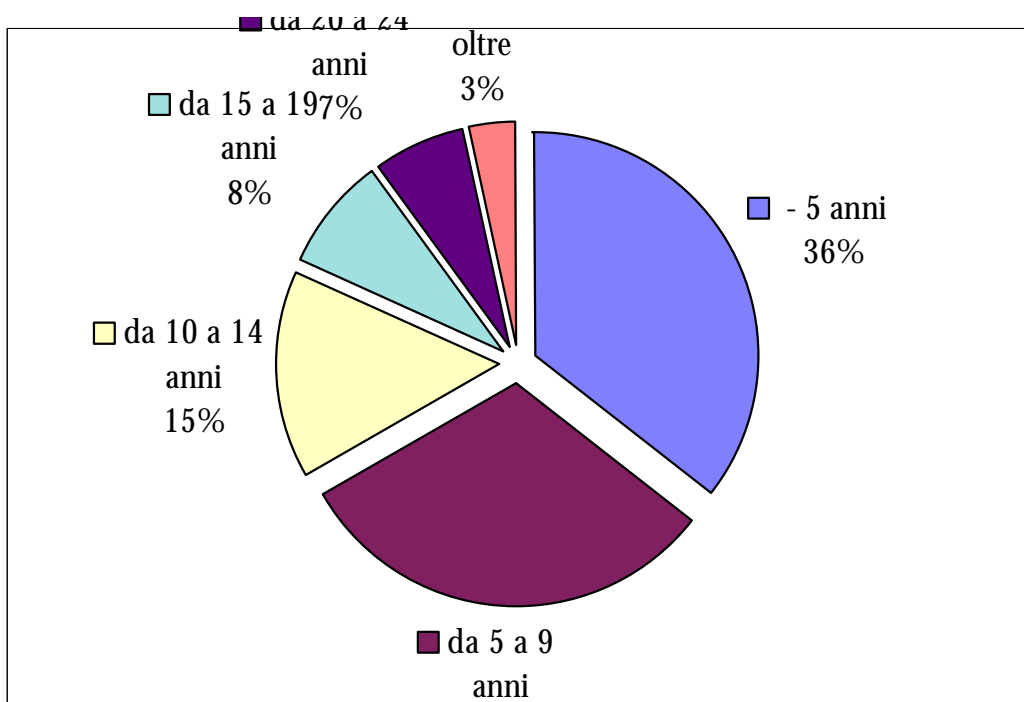
## Allegato

### Allegato 1

#### Esempio di piramide delle età (%)

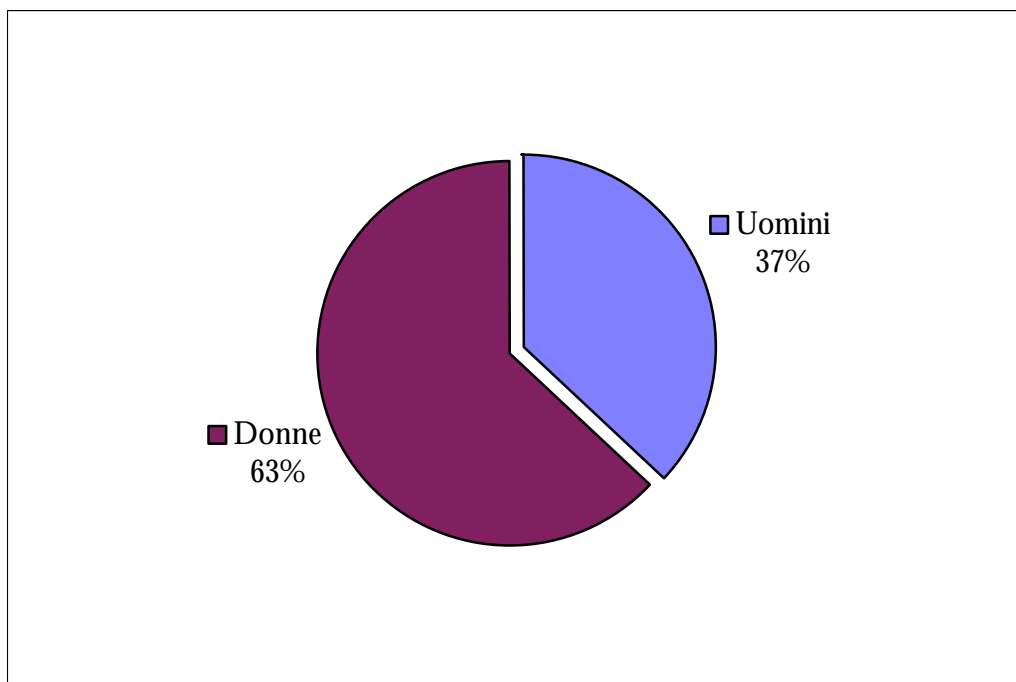


Allegato 2  
Esempio di anzianità media nell'impresa



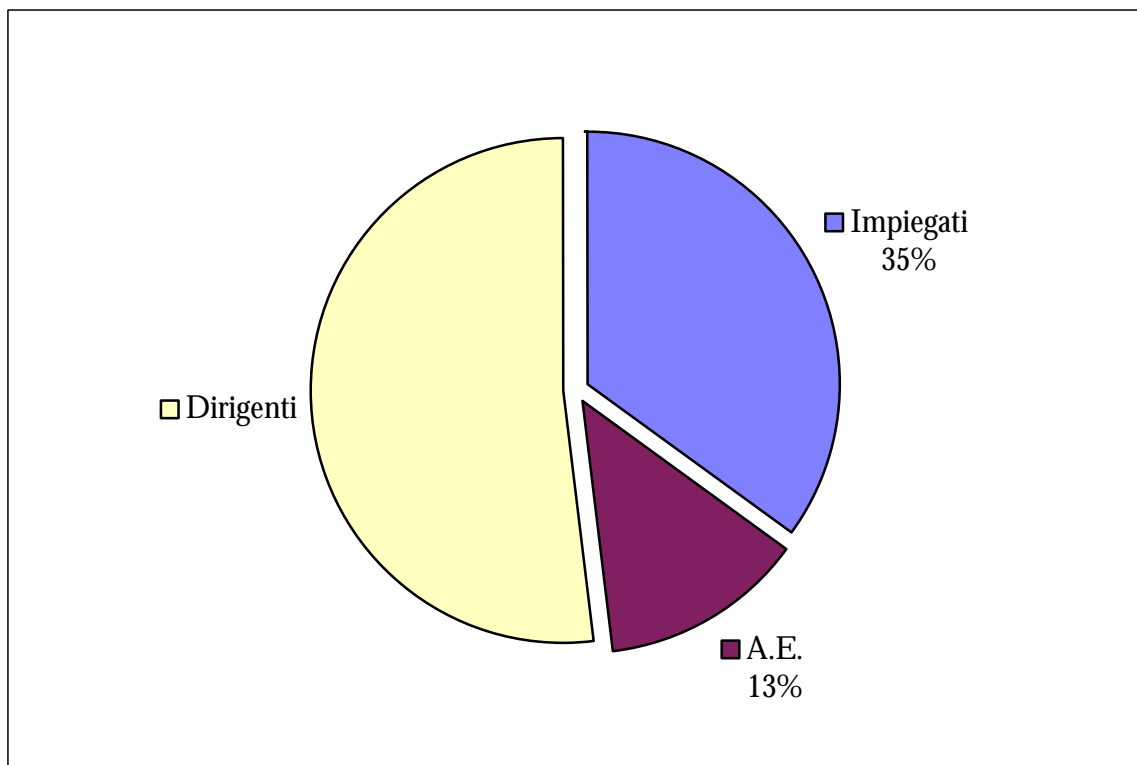
### Allegato 3

**Esempio di suddivisione per sesso dei lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato**



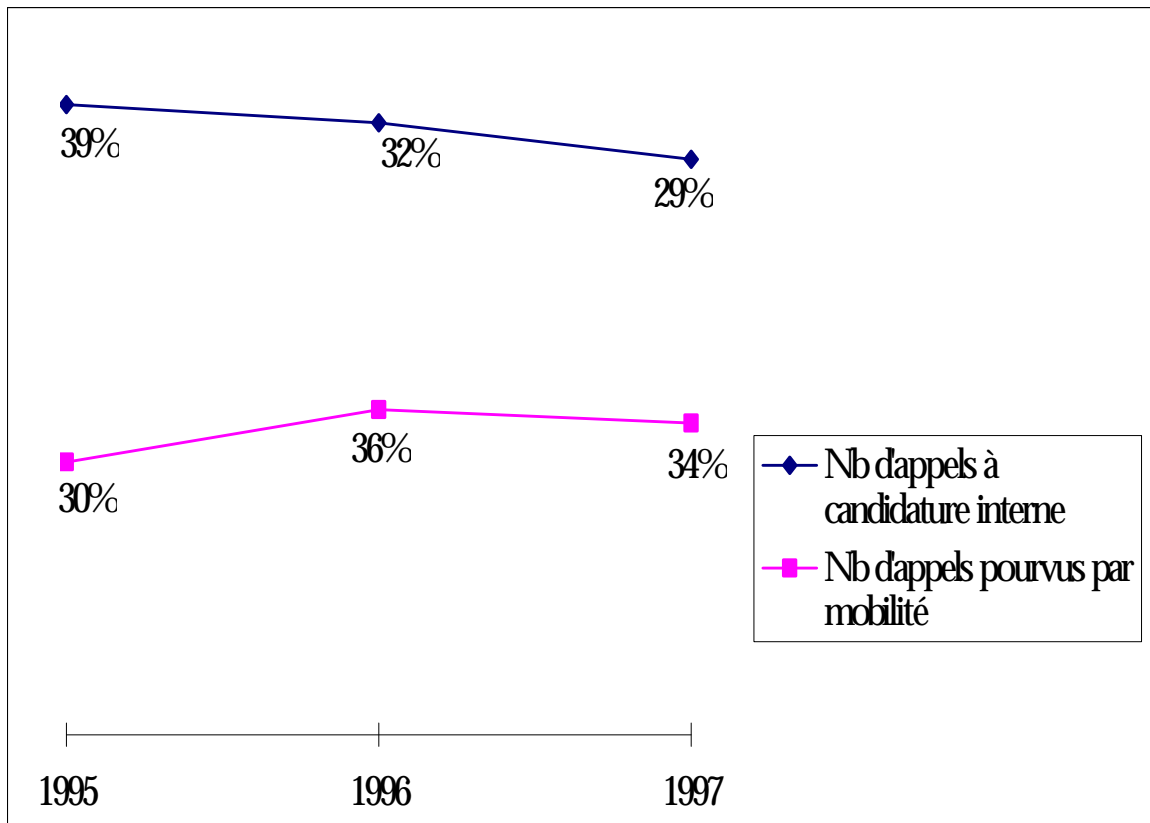
**Allegato 4**

**Esempio di suddivisione degli effettivi per categoria socio-professionale**

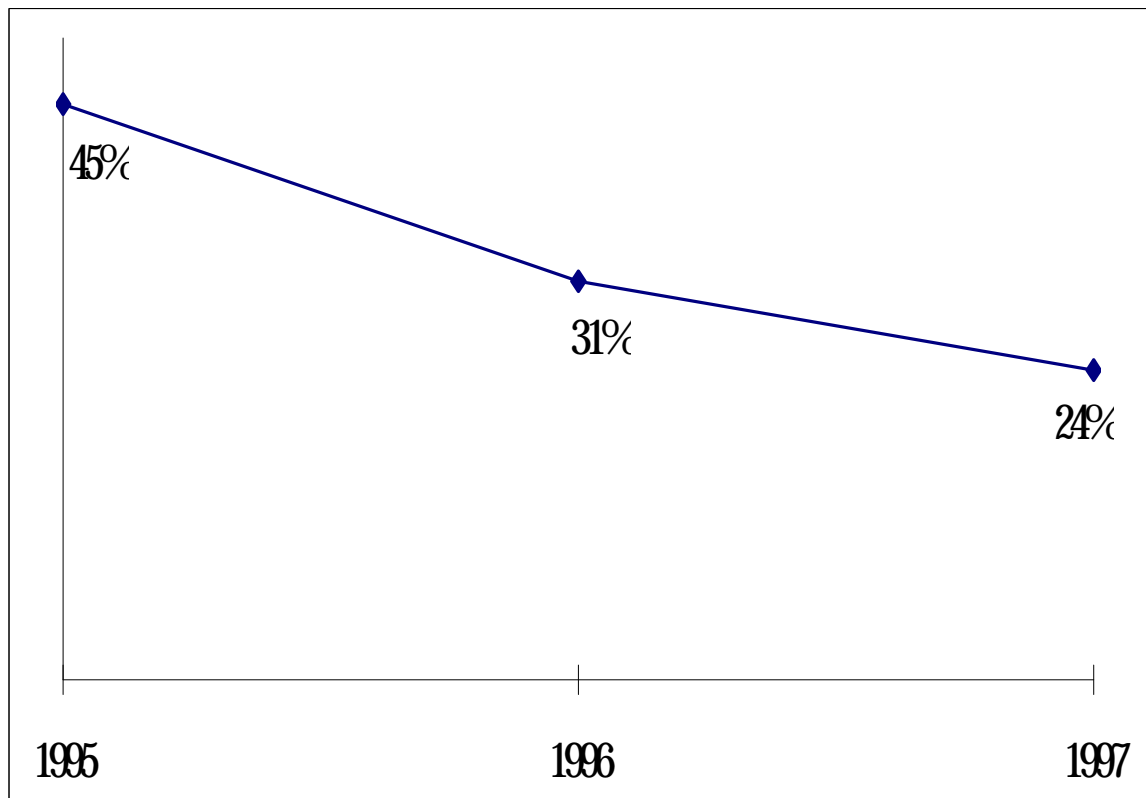


## Allegato 5

### Esempio di evoluzione della mobilità interna sui 3 anni



**Allegato 6**  
**Esempio di evoluzione delle promozioni sui 3 anni**

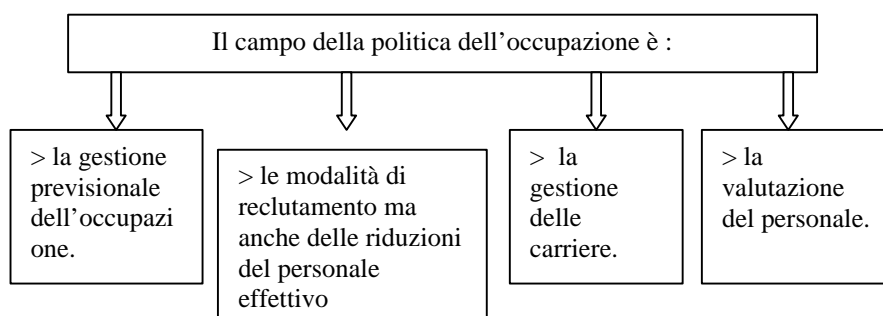


## 2- LE INFORMAZIONI SOCIALI

### 1. Scheda 2.2 Le politiche dell'occupazione.

#### 2. Identificazione dell'oggetto.

- Le politiche dell'occupazione comprendono le analisi, le decisioni e le modalità di esecuzione che riguardano la gestione del personale effettivo e le competenze dei lavoratori in modo da garantire il loro adeguamento ai bisogni, dando vita alla strategia dell'impresa in tutti i campi.



#### 3. Informazioni ed indicatori.

*↳ La politica dell'occupazione : la carta vincente principale per lo sviluppo dell'impresa*

- La politica dell'occupazione è uno degli strumenti principali di adeguamento di cui dispone l'impresa per mettere in atto la sua strategia.
- Essa procede con un doppio approccio qualitativo e quantitativo :
- qualitativo : i progetti di sviluppo o di ristrutturazione dell'impresa hanno bisogno di prevedere i bisogni futuri in materia di competenze dei lavoratori dipendenti ;
  - quantitativo : i progetti di sviluppo o di ristrutturazione dell'impresa hanno bisogno di prevedere i bisogni e i mezzi in materia di dipendenti (politica salariale, formazione, pianificazione e tempi di lavoro).

Essa integra l'evoluzione della popolazione dipendente che svolge attività salariate per meglio adattarla alla nuova distribuzione delle carte.

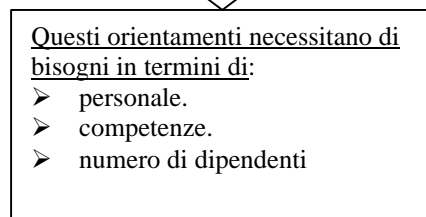
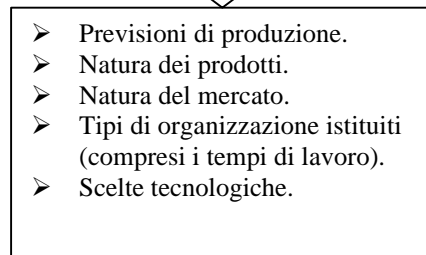
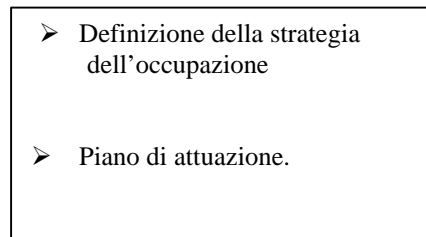
Dirige l'attuazione dei provvedimenti di adeguamento sia a livello qualitativo che quantitativo.

*↳ Un procedimento a tre fasi.*

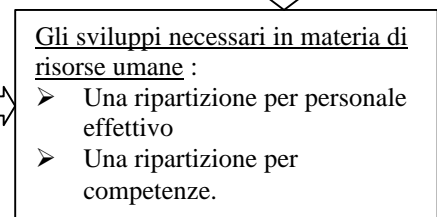
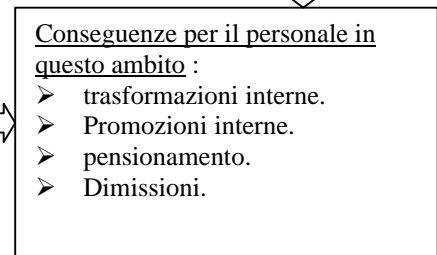
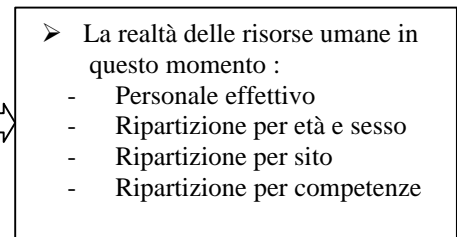
Per l'impresa, la gestione previsionale dell'occupazione è il motore della futura competitività dell'impresa.

- L'attuazione di una politica dell'occupazione avviene in tre fasi (vedi tabella sottostante).

## 1- Le conseguenze delle scelte dell'impresa



## 2- La struttura dell'occupazione



## 3- Le possibili politiche dell'occupazione:

### Sul piano interno :

- Assunzione,
- Formazione,
- Politica salariale,
- Promozioni,
- Soppressione di posti specifici
- Pianificazione dei tempi di lavoro,
- Trasformazioni,
- Riduzione del personale effettivo,
- Sviluppo delle carriere.

### Sul piano esterno :

- \* Reclutamento,
- \* Ricorso al sub-appalto,
- \* Piani e patti sociali,
- \* Outplacement,
- \* Dispositivi di incentivo,
- \* Soppressione dei posti,
- \* Politiche fiscali (aiuti da parte delle pubbliche autorità).

## 4. Interpretazione dei dati.

Qualunque siano gli orientamenti e le scelte strategiche definite, l'impresa viene messa a confronto con le esigenze particolari in materia di risorse umane.

### ◆ Due esempi :

- Quali possono essere le conseguenze della gestione delle risorse umane di una strategia di adeguamento dell'impresa su un profilo professionale principale ?
- Quali possono essere le conseguenze della gestione delle risorse

umane di una strategia di diversificazione dell'impresa con la comparsa di nuovi profili professionali ?

- ◆ Quali cambiamenti implicano queste decisioni per la gestione delle risorse umane nell'ambito della :
  - introduzione di nuove tecnologie ?
  - di una nuova organizzazione della produzione?
  - modifica della natura dei prodotti ?
  - evoluzione dei mercati ?
  
- ◆ Le conseguenze che le riguardano :
  - l'acquisizione di nuove competenze per i lavoratori dipendenti già presenti nell'impresa?
  - il reclutamento di nuovi lavoratori dipendenti qualificati?
  - la riconversione dei lavoratori dipendenti ?
  - la riduzione del personale effettivo ?
  - la mobilità funzionale (cambiamento di occupazione all'interno di una stessa unità o in un'unità diversa) ?
  - la mobilità geografica ?
  - la flessibilità dell'organizzazione della produzione ?
  - la flessibilità dei lavoratori dipendenti ?
  - la flessibilità dei salari ?
  - la pianificazione dei tempi di lavoro ?

## 5. Azione sindacale

**La politica dell'occupazione ha la funzione di regolare allo stesso tempo il numero di occupazioni e la qualità delle occupazioni necessarie per fare funzionare l'impresa :**

### *Constatazione quantitativa :*

Come vengono regolate le entrate e le uscite del personale che permettono di raggiungere il volume di occupazione necessario ?



#### **Conseguenze dell'azione sindacale su :**

- il reclutamento di personale ;
- la stabilizzazione del personale;
- le procedure di soppressione dell'occupazione o licenziamenti e/o licenziamenti collettivi ;
- i prepensionamenti.

### *Constatazione qualitativa :*

Quali sono le misure adottate che permettono di raggiungere il livello di competenze e di *know how* che permettono di gestire al meglio la produzione in materia di occupazione ?



#### **Conseguenze dell'azione sindacale su :**

- Livello di reclutamento ;
- Nuove competenze richieste;
- Le nuove formazioni ;
- Le politiche di riconversione ;
- la mobilità professionale;
- la mobilità geografica ;
- lo sviluppo della flessibilità del lavoro.
- Il sub-appalto.

#### **Una pratica :**

- 1- si analizzano le informazioni ricevute.
- 2- si elaborano delle proposte.
- 3- si negoziano le proprie proposte.

### *Capacità di intervento e livelli di intervento.*

#### **Tre livelli di intervento :**

- ã Il settore : che cosa prevede l'accordo di settore ?  
quali sono le possibilità di ricorso ?
- ã A livello di impresa :  
Privilegiare le soluzioni interne.  
Lottare contro l'occupazione precario.
- ã A livello esterno dell'impresa :  
Posizione e ruolo del sindacato nelle strutture di formazione professionale ;  
Posizione e ruolo del sindacato nello sviluppo locale dell'occupazione (*follow-up* dei disoccupati, partecipazione agli organi locali per l'occupazione tripartiti (datori, sindacati e enti locali).

6. **Legami con il Comitato Aziendale Europeo**

Da parte del rappresentante dei lavoratori della filiale :

- Invio delle informazioni sugli sviluppi dell'occupazione della filiale.
- Invio delle informazioni sugli sviluppi in materia di prodotti e/o di lavori nella filiale.
- Invio delle informazioni sulle politiche adottate dalla filiale in materia di formazione
- Invio delle informazioni sulle ristrutturazioni previste all'interno della filiale.
- Invio delle risposte sindacali fornite a livello della filiale.
- Esigenza di prendere parte ai dibattiti in seno al Comitato Aziendale Europeo.

7 – **Fonti di informazione interne ed esterne all'impresa.**

**Fonti interne :**

- Le informazioni sull'occupazione, la formazione, la riconversione emanate dalla direzione. Quali sono ? Che cosa manca come informazione ?
- Le informazioni raccolte dall'organo di rappresentanza dei lavoratori o del sindacato, presso i lavoratori dipendenti. Quali sono e come sono state raccolte?

**Fonti esterne :**

- I rappresentanti dei lavoratori presso il comitato aziendale europeo.

8. **Riferimenti dei testi legislativi regolamentari e convenzionali europei e nazionali.**

➤ **Direttive europee :**

- La direttiva 94/45/CE sull'istituzione di un comitato aziendale europeo.
- La direttiva 77/187/CE sul riavvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri relativi al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o parti di stabilimenti.
- La direttiva 98/59/CE relativa al riavvicinamento delle legislazioni degli Stati membri riguardo ai licenziamenti collettivi.

➤ **Legislazioni e regolamentazioni nazionali.**

9. **Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

➤ **Europei :**

- Confederazione Europea dei Sindacati
- Federazioni Sindacali Europee
- Comitato Aziendale Europeo.

➤ **nazionali :**

- Confederazione(i) sindacale(i) nazionale(i).
- Federazione (i) sindacale (i) di settore.

## **10. Glossario**

- ◆ Riqualificazione.
- ◆ Adeguamento.
- ◆ Competenze.
- ◆ Diversificazione (dell'impresa).
- ◆ Valutazione (del personale).
- ◆ Flessibilità (dell'organizzazione della produzione).
- ◆ Flessibilità dei salari.
- ◆ Gestione delle carriere.
- ◆ Gestione previsionale dell'occupazione.
- ◆ Disposizioni di incentivo.
- ◆ Mobilità professionale.
- ◆ Mobilità geografica.
- ◆ Promozione.
- ◆ Riconversioni.
- ◆ Sub-appalto

## 2 – LE INFORMAZIONI SOCIALI

### 1. Scheda 2.3. La formazione professionale

#### 2. Identificazione dell'oggetto

La formazione professionale è uno strumento di primaria importanza per gli individui, le imprese, e per l'intera società.

- Ha una dimensione collettiva per l'impresa considerata nel suo insieme.
- E' un elemento del suo andamento.
  - Ha una dimensione individuale per ogni dipendente.
    - Long life Learning
    - interessa:
      - i dipendenti fissi dell'impresa ai quali permette di mantenere le loro competenze, di acquisirne di nuove in vista di evoluzioni nella vita professionale e personale,
      - i giovani o gli adulti per i quali rappresenta un mezzo per acquisire delle competenze e delle qualifiche, compresi i diplomati.
    - Può comprendere :
      - formazione professionale continua dei dipendenti dell'impresa.
        - tirocinio per i giovani.
      - altre forme di lavoro/formazione, corsi « sandwich » e accesso all'occupazione
      - formazioni che si concludono con un diploma.
      - formazioni di riconversione.

### 3. Informazioni e indicatori

#### A- I BISOGNI

- Rispondere ai bisogni dei lavoratori e dell'impresa
- *Rispondere ai bisogni del settore*
  - **Quali sono le principali caratteristiche del settore e la loro evoluzione? (far riferimento alla scheda 2.1)**
  - **Quali sono i problemi principali che incontrano il settore e le principali evoluzioni in corso o previste? (far riferimento alla scheda 1.1, scheda 2.5)**
  - **Quali sono le tendenze all'evoluzione dell'occupazione? (far riferimento alla scheda 2.2)**
  - **Quali sono le tendenze di evoluzione tecnologica nel settore?**
  - **Quali sono i provvedimenti presi in considerazione per rispondere a queste evoluzioni?**
- *Rispondere ai cambiamenti del lavoro*
  - **Quali sono i problemi riscontrati dai dipendenti per svolgere bene il loro lavoro (buone condizioni, efficienza, soddisfazione della clientela) nei diversi settori o categorie professionali o servizi dell'impresa ?**
  - **Come analizza la Direzione questi problemi ? che cosa propone ?**
  - **Come analizzano i dipendenti questi problemi ? che cosa propongono ?**
  - **Quali sono i cambiamenti principali nel contenuto del lavoro per i vari settori o categorie professionali o servizi dell'impresa ?**
  - **Quali sono i cambiamenti che la Direzione vuole apportare ?**
  - **Quali sono i cambiamenti che i dipendenti richiedono, temono ?**
    - **Quali sono le evoluzioni di qualifica necessarie in base ai settori, le categorie professionali, i servizi dell'impresa ? secondo la Direzione ? secondo i dipendenti ?**

➤ **Rispondere ai bisogni individuali dei lavoratori (fissi e non)**

- Fare la tabella dei livelli di formazione dei lavoratori? (vedi **scheda 2.1**)
  - Come vengono presi in considerazione i bisogni individuali?
- Quali sono i diritti alla formazione delle varie categorie di lavoratori ?
- Come vengono applicati ?

**B / I MEZZI**

➤ **Il budget della formazione**

- Nel budget dell'impresa c'è un capitolo dedicato alla formazione del personale ?
  - A quanto ammonta ?
- Quale percentuale del budget generale rappresenta questo capitolo?
- Qual è l'evoluzione di questa percentuale per i 3 anni trascorsi (positiva, negativa o nulla) ?

**Totale delle spese**

	1996	1997	1998
Somma totale in valore assoluto destinata alla formazione			
Percentuale della massa salariale destinata alla formazione			

**Scomposizione delle spese**

Spese di gestione dei tirocini organizzati dall'impresa			
Spese di gestione dei tirocini extra aziendali			
Remunerazione dei tirocinanti			
Spese di investimento			
Spese di trasporto e di alloggio			
Altre spese			

**Somme destinate alla riconversione dei dipendenti**

Importi destinati alla riconversione			
--------------------------------------	--	--	--

**Somme destinate alla formazione dei giovani**

Importi destinati alla formazione			
-----------------------------------	--	--	--

**C / IL METODO**

➤ **Il piano di formazione**

- L'impresa elabora un piano di formazione ?
- Quali sono gli obiettivi secondo il tipo di formazione (per es. : educazione, riqualificazione professionale, perfezionamento, riconversione, preparazione di diplomi o di qualifiche riconosciute, ...) ?
- Secondo quali modalità e da chi viene elaborato il piano di formazione ?
  - dalla Direzione del personale

- dai responsabili dell'unità
- dopo consultazione con i rappresentanti dei lavoratori (sindacati, delegati del personale, comitato aziendale, ...)
- quando viene elaborato il piano della formazione : a dicembre ? ripartito nel corso dell'anno ? pianificato in diversi anni ?
- quali sono le categorie socio-professionali prese in considerazione per prime : operai, impiegati, tecnici, commerciali, informatici, dirigenti,...
- quali sono i motivi presentati dalla Direzione ?

**D / I BENEFICIARI**

➤ **Le persone interessate dalla formazione**

*I dati fisici, ovvero quelli relativi al numero di persone sottoposte a formazione o al numero di ore di formazione, sono spesso più significativi dei soli dati finanziari*

**Dati globali**

	1996	1997	1998
Numero di tirocinanti			
% in rapporto al numero di dipendenti			
Numero di ore			
% in rapporto al numero di ore lavorate			
Durata media per tirocinante			

**Dati particolari**

(per sesso e anno)

Numero di tirocinanti			
% in rapporto al numero di dipendenti			
Numero di ore			
Durata media per tirocinante			

(per categoria socioprofessionale (in funzione alle realtà del paese) e per anno)

	operai		impiegati		tecnici		dirigenti		Totale
	T	%	T	%	T	%	T	%	100
Numero di tirocinanti									
% in rapporto alla categoria									
Numero di ore	T	%	T	%	T	%	T	%	100
Durata media per tirocinante									

(per sesso e anno)

	Fino a 25 anni		Da 25 a 50 anni		Oltre i 50 anni		Totale
	T	%	T	%	T	%	100
Numero di tirocinanti							
Numero di ore							

➤ **La formazione dei giovani**

- Numero e suddivisione per servizio dei tirocinanti presenti nell'impresa
- Evoluzione di questa situazione in rapporto agli anni precedenti
  - Quali sono i principali diplomi o le qualifiche previsti ?
- Numero e suddivisione in base alle professioni dei giovani in contratto "formazione-lavoro" nell'impresa
  - Evoluzione in rapporto agli anni precedenti
    - Diplomi o qualifiche previste

**Dati globali (da adattare secondo le realtà)**

Numero di giovani :	1996	1997	1998
In apprendistato			
In contratto formazione/lavoro			
Studenti in tirocinii professionali			
Altro			

➤ **I dipendenti in conversione**

Prevenire i licenziamenti ovvero anticipare le evoluzioni deve essere uno degli obiettivi essenziali dell'impresa

Numero di licenziamenti economici ?

- Misure che possono essere utilizzate dall'impresa ?
- Numero di dipendenti che hanno seguito una formazione di riclassificazione ?
- Situazione alla fine della formazione (riqualificazione, altra formazione, disoccupazione...)?

**E / GLI EFFETTI**

➤ **La valutazione della formazione**

- Qual è il rapporto tra le formazioni previste e le formazioni realizzate?
- Qual è il rapporto tra i partecipanti previsti e la massa lavoratrice reale?
  - Come avviene la valutazione :
    - Ce n'è una e su cosa si basa ?
    - Come viene fatta ?
    - da parte di chi ?
    - qual è il ruolo dei rappresentanti dei dipendenti nella valutazione ?
- quali sono le conseguenze della formazione : cambiamento di compiti, di posto, di qualifica, di remunerazione, soluzione del problema iniziale...
- Il fatto di essere filiale di un gruppo di imprese transnazionale ha un'influenza, o degli effetti sul piano o sulla pratica della formazione nella vostra impresa? Quali ?

**4. Interpretazione dei dati**

*La politica di formazione di un'impresa può essere analizzata partendo dai seguenti 5 punti chiave: i bisogni dei dipendenti e dell'impresa, i mezzi umani,*

*finanziari e materiali destinati alla formazione, il metodo di gestione di questi bisogni, i beneficiari delle azioni di formazione, gli effetti per i dipendenti e per l'impresa dell'investimento formazione.*

#### **A- I BISOGNI**

- I bisogni collettivi di adeguamento al lavoro e al funzionamento dell'impresa sono conosciuti, analizzati e presi in considerazione in maniera pertinente nel piano della formazione ?
- Le evoluzioni del lavoro, negli ultimi anni, sono descritte, analizzate, integrate nella predisposizione del piano di formazione e nella sua realizzazione?
- Le evoluzioni economiche, tecnologiche e sociali del settore e dei servizi dell'impresa vengono analizzate e prese in considerazione nella formazione ?
- I bisogni individuali (educazione, sicurezza professionale, qualifica, salute e sicurezza, progressione professionale e personale,...) sono conosciuti, ricercati, presi in considerazione ?

#### **B- I MEZZI**

- i mezzi umani, finanziari e i materiali destinati alla formazione sono adeguati in rapporto a questi bisogni e alla strategia dell'impresa,?
- Sono all'altezza degli strumenti dell'impresa in generale, per i vari settori di attività, per le varie categorie di lavoratori ?
- Permettono il mantenimento o la progressione della competenza collettiva dei lavoratori e dell'impresa?

#### **C- IL METODO**

- In generale il metodo di pianificazione e di realizzazione della formazione è soddisfacente ?
- Qual è il metodo di raccolta dei bisogni di formazione?
- Tutti i lavoratori hanno la possibilità di richiedere la formazione ?
- Qual è il ruolo svolto dalla gerarchia nella gestione delle richieste?
- I rappresentanti del personale sono associati all'analisi dei bisogni? Alla pianificazione della formazione ? alla determinazione delle priorità ?
- I tipi di formazione presi in considerazione dalla direzione corrispondono alle richieste presentate dal personale, ai bisogni dell'impresa per gestire la sua attività ?
- Quali sono gli obiettivi assegnati alla formazione rispettivamente dalla direzione e dai lavoratori ?

#### **D- I BENEFICIARI**

- Con l'aiuto degli indicatori relativi ai beneficiari della formazione si può considerare che la formazione è un diritto reale per i lavoratori?
- La formazione avvantaggia i più bisognosi in modo da garantire la loro occupazione, la loro salute, la loro possibilità di progredire nell'impresa, ...?
- La suddivisione dei beneficiari della formazione per anno, per settore di impresa, per categoria socio-professionale, per sesso, per età, lascia trasparire delle forti disparità ?
- Sono giustificate ? quale altra suddivisione bisognerebbe rivendicare ?

#### **E- GLI EFFETTI**

- Vengono valutati gli effetti della formazione nell'impresa? Come? Da chi ?
- I rappresentanti dei lavoratori vi si sono associati ? in che modo ?

- Che cosa si può dedurre da questa valutazione ?
- L'investimento formazione è sufficiente in rapporto ai problemi e alle prospettive dell'impresa ?
- E' orientato correttamente, ovvero verso i bisogni effettivi e le persone giuste ?
- L'investimento formazione è complementare agli altri investimenti, come le tecnologie, ecc. ?
- Ha effetti visibili su:
  - la struttura dell'occupazione
  - la struttura delle qualifiche
  - la salute e la sicurezza nell'impresa
  - l'organizzazione del lavoro
  - il sistema di remunerazione, ecc...?
- Che confronti si possono fare tra la politica di formazione condotta nell'impresa e quella che si attua nel settore professionale e tra la politica di formazione dell'impresa e quella del gruppo ?
- Che cosa si può dedurre come rivendicazione al riguardo della formazione, delle qualifiche, dell'organizzazione e delle condizioni di lavoro, di occupazione e dei salari ?

## 5. Azione sindacale

L'azione sindacale in questo campo consisterà essenzialmente in:

Ottenere dalla direzione i dati: dati fisici e finanziari, dati sulla struttura delle qualifiche presenti nell'impresa, ecc. per controllare se il livello di investimento dell'impresa, nella formazione del suo personale, è conforme ai bisogni aziendali, per verificare che questo investimento sia ben orientato verso i bisogni dei dipendenti e dei dipendenti che ne hanno più bisogno.

Raccogliere delle informazioni sulle evoluzioni economiche, tecnologiche e quelle delle professioni nei settori di attività dell'impresa, per anticipare i cambiamenti e preparare la direzione dei dipendenti.



Informare i lavoratori sulla politica reale di formazione seguita dall'impresa. Ascoltare le loro domande ed il loro parere.



Elaborare delle rivendicazioni precise sugli obiettivi, sui beneficiari pubblici e sulle modalità pratiche di accesso alla formazione all'interno e all'esterno dell'impresa e di farle conoscere.

Valutare, con la direzione e con i dipendenti, gli effetti della formazione sulle condizioni generali di occupazione dei lavoratori e sui risultati dell'impresa



Trarre delle nuove priorità rivendicative per gli anni successivi

## 6. Legame con il Comitato Aziendale Europeo

- I dati fisici e finanziari relativi alla formazione sono facilmente trasmissibili al comitato aziendale europeo
- L'elemento interessante di questa comunicazione è di mettere a confronto le società del gruppo e di ottenere, di ritorno, una visione globale delle pratiche di formazione attraverso il gruppo.
- Sulla base di questi confronti, delle similitudini e delle differenze che ne derivano, potrebbe essere elaborata una lista sia di raccomandazioni comuni che di rivendicazioni comuni alla formazione, all'interno al gruppo.

#### **7. Fonti di informazioni interne e esterne all'impresa**

- La gran parte delle informazioni relative a questo campo risiede nell'impresa.
- Informazioni trasmesse regolarmente all'organo di rappresentanza dei lavoratori, in base alle disposizioni legali o convenzionali di ogni paese.
- Le strutture di qualifica come pure i diritti individuali e collettivi legati alla trasformazione si trovano spesso anche nei contratti collettivi di settore.
- Possono anche esistere degli accordi interprofessionali o settoriali relativi alla formazione e alla qualifica.
- Comunque, la formazione dei giovani all'interno dell'impresa come pure la riconversione dei lavoratori indeboliti possono essere oggetto di misure di ordine pubblico.
- E' dunque presso le autorità pubbliche competenti che si dovranno ricercare alcune informazioni.
- Peraltro, l'educazione e la formazione professionale sono oggetto di una abbondante letteratura sia nazionale che europea.

#### **8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali**

- Sul piano europeo esistono dei pareri comuni dei partner sociali e l'articolo 127 del Trattato dell'Unione Europea.
- Sul piano nazionale, i testi legali che regolano l'educazione e la formazione possono trovarsi sia nella Costituzione, sia nell'insieme delle leggi sul lavoro e ancora nei testi convenzionali.

#### **9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

Confederazione Sindacale Europea – CES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documenti di segreteria e dell'esecutivo</li> <li>➤ Parere comune dei partner sociali (CES, UNICE, CEEP)</li> </ul>
Federazioni Sindacali Europee	
Comitato Aziendale Europeo	
Confederazione (i) Sindacale (i) Nazionale (i)	
Federazione (i) (Sindacale (i) Nazionale (i) (settore)	

Comitato Aziendale	

## **10- Glossario**

Apprendistato  
Categorie socio-professionali  
Competenze  
Diploma  
Formazione/Lavoro  
Formazione di riconversione (riclassificazione)  
Livelli di formazione  
Piano di formazione  
Qualifica  
Allievo  
Tirocinante

**1. Scheda 2.4. La politica salariale.**

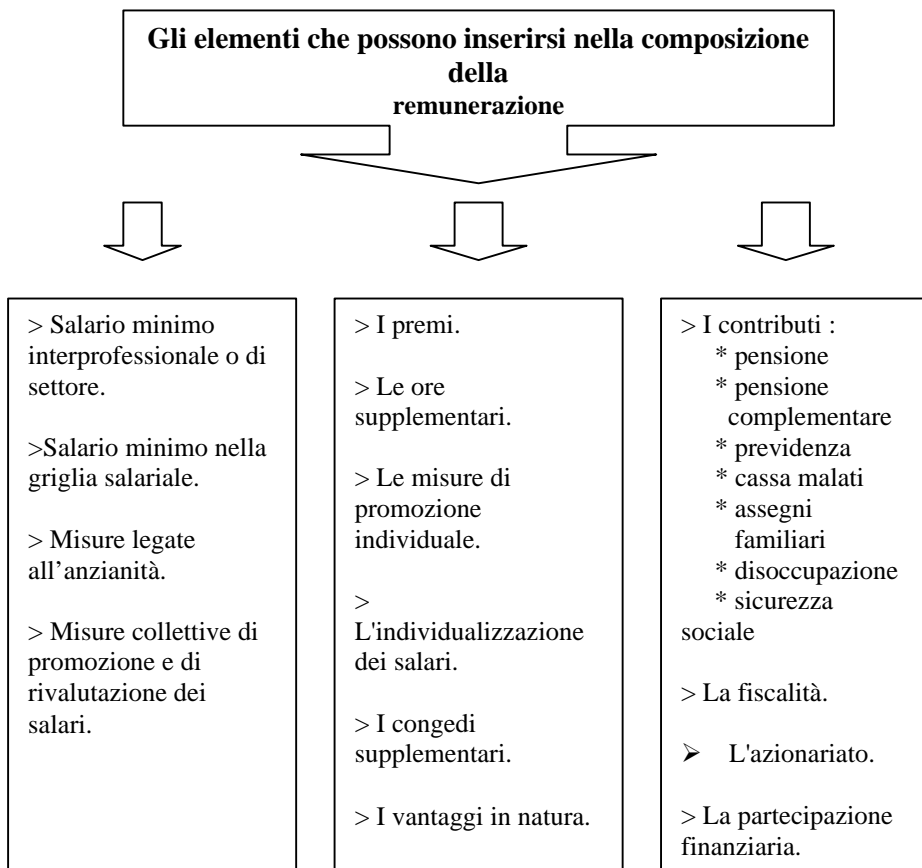
**2. Identificazione dell'oggetto.**

Gli elementi d'informazione che sono necessari per analizzare la politica delle remunerazioni in un'impresa sono il **livello relativo delle remunerazioni**, l'**evoluzione nel tempo**, la **struttura delle remunerazioni**, i **salari bassi**, la **gerarchia dei salari** e le **modalità di remunerazione**.

L'approccio delle remunerazioni e/o salari si è evoluto in questi ultimi anni. Il **concetto di remunerazione deve essere concepito come un insieme di elementi monetari o in natura, fissi o aleatori, dilazionati o immediati** (vedere la tabella sulle componenti del salario).

L'accordo sulla politica sociale concluso tra gli Stati membri della Comunità Europea il 9 e il 10 dicembre 1991 stipula che **le remunerazioni sfuggono interamente alla competenza delle autorità comunitarie**.

Tuttavia, la ricerca della parità di trattamento tra gli uomini e le donne dipende dalla responsabilità del legislatore comunitario. Un certo numero di direttive comunitarie ne prendono atto. Anche altre direttive trattano questo tema (vedi scheda punto 8). Inoltre, la Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, adottata l'8 e il 9 dicembre 1989 dal Consiglio Europeo, raccomanda che « **sia assicurata ai lavoratori una remunerazione equa** ».



### 3. Informazioni e indicatori.

*P Com'è strutturato il salario ?*

- C'è un riferimento al salario interprofessionale o professionale ?
- Qual è la classificazione prevista dall'accordo collettivo per ogni professione?
- Quali sono i premi (individuali e/o collettivi) applicati dalle qualifiche e quali ripercussioni hanno sul salario ?
- Il lavoro a turni, l'assiduità, i premi legati ai rischi, le costrizioni hanno una incidenza nella composizione del salario ?
  - Come viene calcolata la remunerazione degli straordinari ?
  - Quali sono le decisioni legate alle rivalutazioni e promozioni collettive ?
  - L'anzianità, nell'impresa o nel settore, ha un'incidenza sul salario ? Com'è remunerata l'anzianità ?
  - L'evoluzione professionale (per esempio una nuova qualifica) nella funzione è riconosciuta nella remunerazione e sotto quali forme ?
  - Qual è la parte del salario legata all'individualizzazione ?
- Il salario è legato ai risultati dell'impresa ? Se sì, come e quali sono le ripercussioni sulla remunerazione ?
  - L'azionariato, la partecipazione al capitale dell'impresa, sono delle componenti della remunerazione ?

➤ La remunerazione corrisponde alla somma dei salari effettivamente percepiti durante l'anno dal lavoratore dipendente. Il rapporto seguente può essere applicato e anche permettere di visualizzare le evoluzioni nei diversi anni:

*P La remunerazione annuale media.*

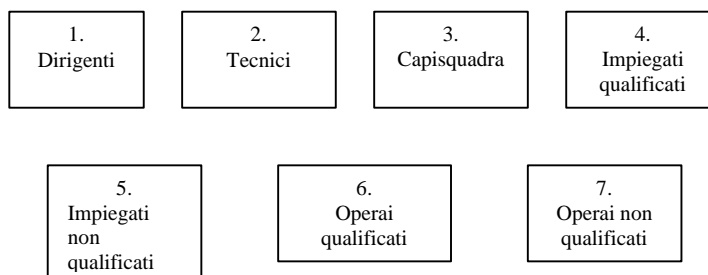
$$\frac{\text{Massa salariale annuale totale}}{\text{Media Mensile della massa lavoratrice (*)}}$$

(\*) Si intende per media mensile della massa lavoratrice la somma della massa lavoratrice totale mensile divisa per 12 mensilità.

*P La remunerazione annuale media per qualifica.*

➤ Per fare questo, bisogna costituire **una struttura di qualifica dettagliata** in 5 o 6 posti almeno, che si basa sulla classificazione della convenzione collettiva o dell'accordo d'impresa o delle pratiche dell'impresa.

Esempio di struttura di qualificazione dettagliata :



Per realizzare questo rapporto, bisogna conoscere per qualifica:

- il numero di dipendenti interessati,
- la massa salariale annua dell'insieme dei dipendenti interessati da questa qualifica ;
- l'impatto degli straordinari per questa qualifica ;
- l'impatto dell'anzianità.

*P E l'eguaglianza di trattamento*

Calcolare l'ammontare della remunerazione annua media, per qualifica e per sesso.

*P La gerarchia delle remunerazioni.*

- Fare il rapporto **tra la media delle remunerazioni del 10% dei dipendenti con le remunerazioni più elevate** e quella corrispondente **ai 10% de dipendenti con le remunerazioni meno elevate.**
- Fare il rapporto tra la **media delle remunerazioni dei dirigenti** e la **media**

## delle remunerazioni degli operai.

### *▷ Onere salariale globale dell'impresa.*

Il carico salariale globale comprende :

- i salari effettivamente percepiti dai dipendenti.
- i versamenti obbligatori effettuati dall'impresa in suo nome (contributi da parte dei datori di lavoro) o in nome dei dipendenti (contributi da parte dei lavoratori) che permettono ai dipendenti di beneficiare di una protezione sociale in caso di malattia, incidenti sul lavoro, pensionamento, disoccupazione, maternità, ecc...
- i versamenti obbligatori effettuati a titolo della formazione professionale continua, dell'apprendistato, dell'aiuto per l'alloggio.
- le imposte e tasse (per esempio tasse sui salari).
- i versamenti facoltativi come i contributi a un regime di pensionamento complementare.
- i versamenti a titolo delle opere sociali.
- i vantaggi in natura.

A partire dalla conoscenza di questi dati, si può calcolare il rapporto di divisione del valore aggiunto in questo modo.

$$\frac{\text{Onere salariale globale}}{\text{Valore aggiunto o fatturato (*)}}$$

(\*) Il valore aggiunto permette di remunerare i fattori di produzione (lavoro e capitale) e di coprire i prelievi obbligatori e eccezionali. Essenzialmente, il valore aggiunto si divide tra le spese del personale e la remunerazione del capitale.

E' meglio utilizzare il valore aggiunto piuttosto che il fatturato in questo rapporto, poiché questo ultimo presenta il difetto di poter essere maggiorato artificialmente dalla moltiplicazione di transizioni nelle quali il contributo proprio dell'impresa è molto debole.

### *▷ Oneri del personale temporaneo.*

- Ricercare ciò che rappresentano i **versamenti effettuati dall'impresa** a delle imprese esterne che mettono a disposizione dei **dipendenti in modo temporaneo** (interim). Normalmente, la contabilità dell'impresa non registra, nel capitolo spese di personale, le spese del personale messe a disposizione da un'altra impresa ma piuttosto nel capitolo degli oneri esterni, poiché l'impresa utilizzatrice emette una fattura di prestazione di servizi.

## **4. Interpretazione dei dati.**

### *▷ Avvertimento.*

- ❖ Gli indicatori in materia di remunerazione sono difficili da interpretare. Normalmente, si mettono a confronto delle medie. Ma il confronto delle medie non è sempre evidente poiché numerosi fattori influiscono in materia di remunerazione (si tratta per esempio : della popolazione interessata, del livello di assenteismo, degli orari di lavoro, delle promozioni, ecc...).
- ❖ Interpretare i dati sulle remunerazioni significa, normalmente, tenere in considerazione le tre evoluzioni seguenti:
  - L'arbitraggio tra il collettivo e l'individuale;
  - L'arbitraggio tra la parte fissa e la parte variabile;
  - L'arbitraggio tra la remunerazione immediata e la remunerazione posticipata.

### *▷ Come si determina la remunerazione*

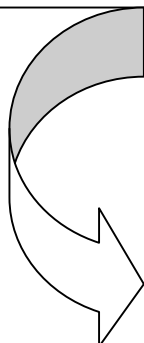
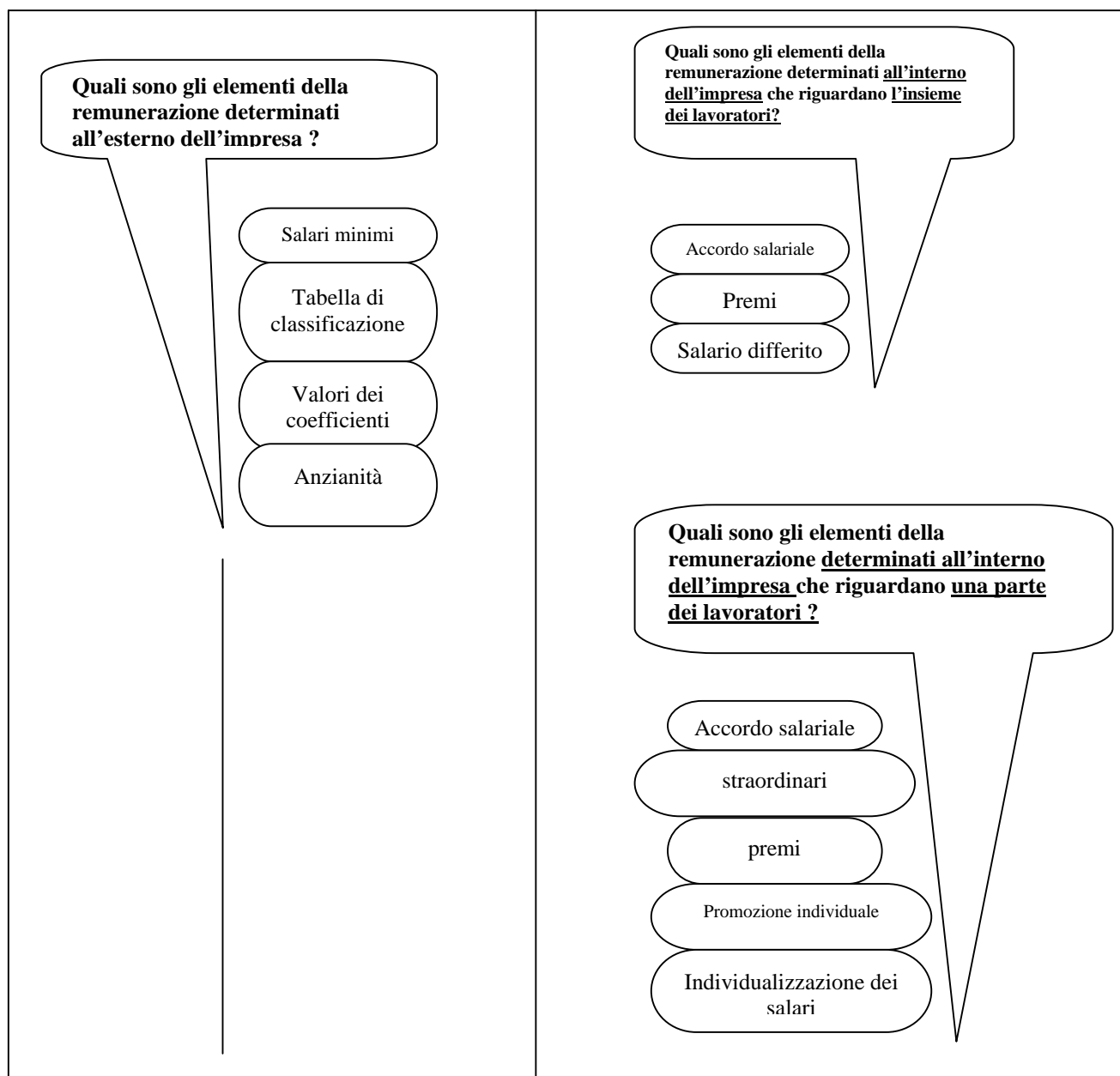
- Da chi è determinato il salario minimo applicato nell'impresa? Come viene rivalutato ? Con quale scadenza ? Si basa su un coefficiente ? Qual è il valore del

*nell'impresa ?*

- punto ?
- C'è una negoziazione d'impresa annuale o pluri-annuale sui salari ?
  - Bisogna prendere in considerazione 3 elementi per meglio visualizzare le evoluzioni salariali:
    - l'elemento «slittamento» che corrisponde alle conseguenze sulla massa salariale delle misure collettive di promozione e di rivalutazione accordate per ogni categoria d'occupazione ;
    - l'elemento «vecchiaia» che riguarda l'incidenza dell'anzianità normalmente prevista, in maniera automatica, nei contratti di settore, ovvero d'impresa ;
    - l'elemento «tecnicità» che riguarda l'incidenza delle misure di promozione individuale la cui conseguenza è un miglioramento della qualifica riconosciuta ai lavoratori che ne beneficiano.
  - Qual è la parte d'individualizzazione dei salari (riconoscimento della «performance» individuale di ogni dipendente) ?
  - Qual è la componente «premi» nel salario (necessità di conoscere in base alla qualifica la parte dei premi a periodicità mensile o non) ?
  - Qual è la parte degli straordinari a seconda della qualifica ?

## 5 – Azione sindacale.

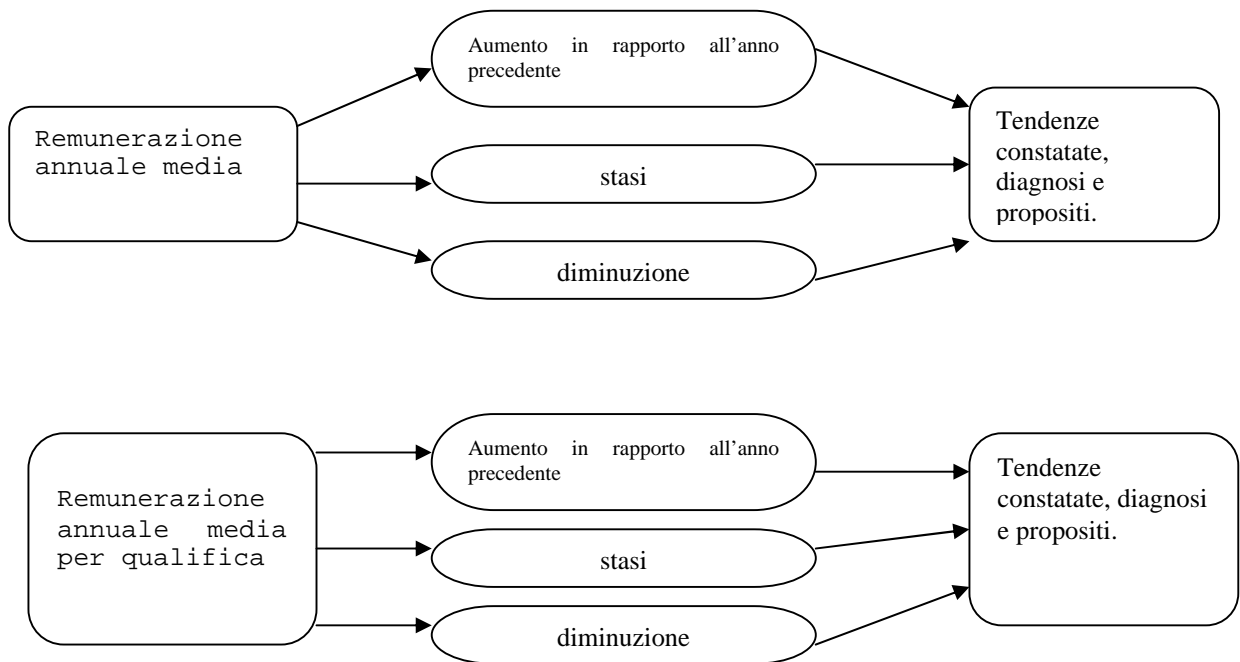
*↳ Attuazione della costruzione della politica salariale nell'impresa*



- 1) **Chi partecipa all'elaborazione di questi elementi di remunerazione ?**
- 2) **Chi negozia ?**
- 3) **Chi mette in opera ?**
- 4) **Chi controlla ?**



***P Visualizzare l'evoluzione di certi indicatori su diversi anni per preparare le negoziazioni.***



***P Realizzare la ricerca precedente per qualifica e per sesso.***

***P Quali riflessioni sindacali per meglio negoziare la politica salariale ?***



In rapporto agli elementi della remunerazione determinati all'esterno dell'impresa :

- Dove posso intervenire ?
- Come intervengo ?
- Quali proposte faccio?



In rapporto agli elementi di remunerazione determinati all'interno dell'impresa :

- Come viene condotta la riflessione con la delegazione sindacale ?
- Come preparo la negoziazione ?
- Con chi ? Il comitato aziendale ? La delegazione sindacale ? I lavoratori ?
- Come negozio ?
- Come e a chi rendere conto ?

## **6. Legami con il Comitato aziendale europeo.**

- > Conoscere a livello del gruppo ma anche a livello delle altre filiali :
- Le diverse componenti del salario;
  - I salari minimi per qualifica ;
  - la remunerazione annuale media ;
  - la remunerazione annuale media per qualifica ;
  - la gerarchia delle remunerazioni.
  - Le diverse componenti dell'onere salariale globale dell'impresa.

## **7. Fonti d'informazione interne e esterne all'impresa**

⇒ Fonti interne:

- Le informazioni che vengono dalla direzione. Quali sono ? Cosa manca come informazione ?
- Le informazioni raccolte dal consiglio aziendale o dal sindacato presso i lavoratori. Quali sono e come sono state raccolte ?

⇒ Fonti esterne:

- La stampa.
- La posizione degli attori sociali (patti nazionali e/o regionali, dichiarazioni e prese di posizione).
- La legislazione o la regolamentazione adottata (gazzetta ufficiale, ispezione del lavoro, ecc...).
- La confederazione e/o la federazione sindacale. Qual è il contenuto della convenzione collettiva inter professionale e/o professionale ?

## **8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali.**

⇒ Direttive europee :

- 75/117/CEE del 10 febbraio 1975 riguardante il confronto delle legislazioni degli Stati membri relative all'applicazione del principio dell'eguaglianza delle remunerazioni tra i lavoratori uomini e i lavoratori donne.
- 76/207/CEE del 9 febbraio 1976 relativa alla realizzazione del principio dell'uguaglianza di trattamento tra uomini e donne.
- 77/187/CEE e 98/50/CE relativa al confronto delle legislazioni che riguardano il mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di stabilimento.
- 96/71/CE che riguarda il distacco dei lavoratori effettuato nell'ambito di una prestazione di servizi.
- 79/7/CEE relativa alla realizzazione progressiva del principio dell'eguaglianza di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale.
- 86/378/CEE relativa alla realizzazione del principio dell'eguaglianza di trattamento tra uomini e donne nei regimi professionali di sicurezza sociale.
- la comunicazione della Commissione Europea intitolata Agenda 2000 (vedi "Gli effetti dell'allargamento ai Paesi dell'Europa Centrale e Orientale candidati all'adesione sulle politiche dell'Unione Europea).

⇒ Legislazioni e regolamentazioni nazionali.

⇒ Convenzioni collettive inter professionali, di settore.

## **9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali.**

- Confederazione Sindacale Europea – CES:
- Federazioni Sindacali Europee:
- Comitato Aziendale Europeo:
- Confederazione(i) Sindacale(i) Nazionale(i):
- Federazione(i) Sindacale(i) de Settore:
- Comitato Aziendale:

## **10. Glossario.**

Onere salariale globale  
Fatturati  
Coefficiente  
Media mensile della massa lavoratrice  
Elementi monetari fissi  
Elementi monetari variabili  
Elementi non monetari fissi o variabili  
Griglia di classificazione  
Massa salariale annuale totale  
Personale temporaneo  
Struttura di qualifica  
Valore aggiunto  
Valore dei coefficienti

## 1. Scheda 2.5 L'organizzazione del lavoro

### 2. Identificazione dell'oggetto.

Si richiede al delegato dei lavoratori di essere in grado di conoscere e saper descrivere l'organizzazione del lavoro dell'unità di produzione, o del reparto, che egli rappresenta (dimensione micro) e di essere in grado di metterla in relazione con l'organizzazione del lavoro più generale dell'impresa (dimensione macro) e viceversa.

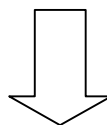
- Per questo e per definire l'organizzazione del lavoro di un'impresa, bisogna sapere che :
- L'impresa è un sistema organizzato, che ha per scopo quello di trasmettere maggiori elementi o fattori possibili (materie prime, energia, ecc.) per produrre beni o servizi. (vedi schede 1.1 e 1.2)
  - è **l'organizzazione del lavoro** che unisce la trasformazione, nello spazio e nel tempo, di questi elementi con le tecnologie e le risorse umane
  - lo scopo dell'organizzazione del lavoro è l'ottimizzazione di tutti i fattori per ridurre i costi, aumentare la produttività e migliorare la qualità dei prodotti o dei servizi.
  - L'impresa rinnova di continuo la sua organizzazione del lavoro in funzione ai suoi progetti, alle innovazioni tecnologiche, ai cambiamenti sociali, alla cultura e alla capacità del datore di lavoro.

La produzione è un'attività complessa, che implica diverse conoscenze, operazioni, impiego di tecnologie, ecc.

La moderna organizzazione del lavoro deve affrontare e risolvere, in maniera adeguata, in funzione ai risultati voluti, un *dilemma* particolare : come scomporre e ricomporre l'attività lavorativa.

Per i contesti semplici la soluzione del *dilemma* dell'organizzazione si trova all'interno delle persone e delle tradizioni (es.: nell'artigianato).

Ma, in casi più complessi, la scomposizione e ricomposizione del lavoro sono oggetto di studi e di progetti teorici, che riguardano l'articolazione dei livelli di responsabilità e delle mansioni.



- Il *taylorismo* e il *fordismo* sono state le prime forme di organizzazione scientifica del lavoro *secondo un piano* : l'impresa viene considerata come una macchina, composta da un insieme di parti che deve seguire per quanto possibile uno schema prestabilito (**modello meccanico**).
- Il **modello organico**, a differenza del modello meccanico, non fornisce ricette particolari e preconfezionate, ma dei criteri in base ai quali ogni impresa e/o unità di lavoro deve cercare di definire la sua individualità e la sua configurazione ottimale.

<b>Modello meccanico</b>	<b>Modello organico</b>
Separazione netta delle mansioni e delle funzioni (lavoro legato a mansioni e posti determinati, mobilità ridotta, lavoro individuale)	Visione dinamica dei compiti in relazione agli obiettivi (ruoli, polivalenza, rotazioni, lavoro in gruppo)
Massima efficienza nelle varie unità	Obiettivo di efficienza totale, in un'ottica professionale
Formalizzazione dei compiti	Formalizzazione ridotta delle variabili dell'organizzazione
Formalizzazione delle responsabilità	Importanza della gerarchia in quanto depositaria delle competenze e non dell'autorità
Processo di comunicazione, decisione e controllo di tipo gerarchico	Relazioni orizzontali e non verticali
Norme e regole di obbedienza ai superiori	Processo di consultazione e di cooperazione (stile di gestione partecipativa)
Fedeltà all'impresa	Norme etico-professionali e di sviluppo delle risorse umane
Livelli di « status » / autorità determinati dalla posizione occupata nella struttura	Livelli di « status » determinati dalle competenze professionali
Orario di lavoro rigido	Orario di lavoro flessibile

**Attenzione :**

Quanto alla distinzione tra **organizzazione di tipo formale e informale (o reale)** : l'organizzazione formale è quella prevista dalla Direzione attraverso la pianificazione dei compiti, delle modalità, dei tempi, ecc. ; l'organizzazione informale è quella che si attua nella realtà, attraverso strategie di adeguamento, soggettive o collettive, messe in pratica dai dipendenti per permettere alle cose di funzionare. L'organizzazione informale integra l'organizzazione formale, ma non la può sostituire.

E' l'organizzazione formale che, determina per esempio i contenuti e il valore delle diverse categorie professionali o la gestione degli orari di lavoro. Nell'analisi dell'organizzazione del lavoro (macro e micro) di un'impresa, bisogna considerare le due dimensioni.

Come regola generale, i sindacati negoziano l'organizzazione formale sulla base delle conoscenze che hanno sull'organizzazione informale.

### **3. Informazioni e indicatori**

*La **micro-organizzazione** riguarda l'organizzazione del lavoro in ciascuna unità produttiva (es. : dipartimento, reparto, laboratorio, ufficio, ecc.) e/o posto di lavoro.*

La **macro-organizzazione** è quella che riguarda l'impresa nel suo insieme e la maggior parte dei lavoratori, e che, di conseguenza, rappresenta l'oggetto, nelle varie forme, delle relazioni industriali.

Per conoscere l'organizzazione del lavoro bisogna tenere conto anzitutto di :

- Vincoli e bisogni del mercato e dei prodotti;
- Vincoli e bisogni della tecnologia adottata;
- Cultura e rapporti di potere nell'unità di lavoro

*Prodotto, mercato e tecnologia non determinano l'organizzazione del lavoro, ma le esigenze e le qualità a cui l'organizzazione deve far fronte.*

La **ricostruzione del ciclo di lavoro**, rappresentato ad esempio con un diagramma di flusso, è il punto di partenza di un lavoro di raccolta e analisi delle informazioni sull'organizzazione del lavoro, che possono servire a produrre risultati interpretativi secondo gli obiettivi voluti (es. analisi: dell'occupazione, dei livelli professionali, delle condizioni di lavoro, ecc.) e per confrontare delle situazioni di lavoro.

Con alcuni simboli grafici si può rappresentare un intero ciclo di lavoro (produzione di prodotti o di servizi), determinarne le fasi principali, le fasi secondarie, le operazioni e le mansioni.

Per esempio :

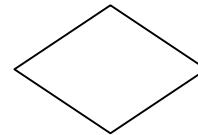
Per rappresentare tutto ciò che entra o che esce dal ciclo  
(es. : le materie prime, i prodotti, i servizi, ecc. )



- Per rappresentare tutte le attività (di stoccaggio, di trasformazione, di confezione, ecc.)









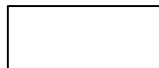

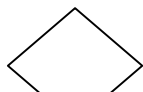

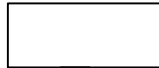




Per rappresentare i punti del processo decisionale, di controllo qualità, ecc.



**Nota bene :**

**questa struttura è utilizzabile sia per macro-analisi che per micro-analisi dell'organizzazione del lavoro.**

**Informazioni da ricordare e modalità di raccolta :**

Diagramma di flusso dell'intero ciclo o di ogni fase di attività  Esempio:	Descrizione delle attività svolte, divisione dei compiti, rotazione, sub-appalto, lavoro a domicilio, telelavoro, ecc.	Descrizione delle materie prime, delle tecnologie, delle pratiche di "just in time", della produzione flessibile, ecc.	Numero di persone impiegate, suddivise per sesso, età, qualifica, tipologia di contratto di lavoro, ecc.	Descrizione dell'organizzazione degli orari di lavoro (pause, lavoro a turni, ecc.)
Entrata materie prime, servizi, ecc.  				
Prima trasformazione  				
Controllo qualità  				
Seconda trasformazione  				
Controllo qualità  				
Confezione  				
Prodotto finito  				
Spedizione 				

**4. Interpretazione dei dati.**

L'interpretazione dei dati raccolti sull'organizzazione del lavoro può dar luogo a tre tipi di analisi:

- *L'analisi "storica" dei processi di cambiamento.* Il delegato può comprendere, attraverso una ricostruzione delle trasformazioni che hanno avuto luogo (per esempio) nel corso dei 10 anni precedenti, a livelli di micro e macro-organizzazione, le **traiettorie tecnologiche e organizzative che si prospettano per il futuro**. Per esempio: superamento del lavoro frammentato e a catena, aumento dei processi di automazione, introduzione del "just-in-time" nel rapporto tra fornitori/clienti, sviluppo di produzioni flessibili, adozione di forme di lavoro a domicilio o di telelavoro, trasformazioni e flessibilità degli orari, lavoro in sub-appalto, ecc.. Questa analisi deve poter permettere al delegato di posizionare e valutare la propria impresa in rapporto alla media delle altre imprese del settore. Partendo dall'interpretazione dei dati, è possibile giudicare se l'organizzazione del lavoro possa essere considerata: obsoleta, matura, in trasformazione o rinnovata.

Tenuto conto del fatto che i cicli di cambiamento dell'organizzazione del lavoro delle imprese sono oggi sempre più brevi, un modo per valutare i dati raccolti potrebbe essere il seguente: il delegato può attribuire alla sua valutazione un voto da 0 a 3 :

- voto 0 : caso di un'impresa in cui non è stato realizzato, né è in corso, né è previsto, alcun processo o progetto di modernizzazione tecnologica e organizzativa (impresa obsoleta o "morente");
- voto 1 : caso di un'impresa molto toccata da processi di cambiamento nel corso del suo passato recente e al momento attuale (impresa "ferma" e in forte crisi);
- voto 2 : caso di un'impresa che ha avviato un processo di modernizzazione e di trasformazione tecnologica e organizzativa, i cui risultati attuali sono ancora modesti e attesi per il futuro (impresa in fase di risveglio e di situazione aperta).
- voto 3 : caso di un'impresa che ha realizzato un importante processo di cambiamento e che ha cominciato a beneficiare dei primi risultati dal punto di vista della sua competitività (impresa ristrutturata e competitiva).

- *L'analisi delle conseguenze sociali dell'organizzazione del lavoro.* Sulla base dei dati e dell'analisi precedente, il delegato può valutare le **conseguenze dell'organizzazione del lavoro sulle condizioni di salute e di vita, sui livelli di occupazione e di progressione professionale dei lavoratori** ovvero: a) la distribuzione degli oneri di lavoro tra i lavoratori in rapporto alle competenze/mansioni che vengono loro attribuiti nelle diverse fasi del ciclo e nei meccanismi di mobilità e flessibilità introdotti (vedi scheda 2.1); b) gli orari di lavoro e i turni, il sistema delle pause, il lavoro di notte, il ricorso agli straordinari, ecc. c) i meccanismi di produzione (lavoro individuale e/o in squadre) legati ai piani incentivi e di remunerazione (lavoro individuale a cottimo, lavoro collettivo a cottimo, salario legato ai risultati, ecc.) (vedi scheda 2.4); d) la parità uomini/donne ed eventuali forme di discriminazione; e) i rischi presenti nell'ambiente di lavoro e i fenomeni legati agli incidenti e alle malattie professionali (vedi scheda 2.6); f) la struttura dell'occupazione, la mancanza di personale (vedi scheda 2.1 - 2.2 - 2.3).

In base a questa analisi, il delegato costruisce la propria valutazione della realtà sociale legata all'organizzazione del lavoro nella propria impresa, in ogni campo di attività e in ogni fase di produzione. Questa valutazione deve sempre tenere conto dell'opinione e delle attese dei lavoratori interessati e deve aiutare il delegato ad identificare:

- i punti critici del sistema,
- le esigenze del cambiamento,

- i campi di tutela e le strategie di gestione sindacale.

- *La partecipazione dei lavoratori ed il sistema delle relazioni legate ai processi di innovazione tecnologica e organizzativa.* Sulla base dei dati raccolti, il delegato deve valutare :
- a) Se l'organizzazione del lavoro e le tecnologie utilizzate valorizzano o meno l'implicazione diretta dei lavoratori nelle diverse fasi di lavoro; se i lavoratori hanno delle competenze nella regolazione dei processi e delle funzioni di "problem solving"; se esiste una flessibilità nella autogestione negli orari; se esistono delle strategie di miglioramento delle condizioni di lavoro; ecc.
  - b) Il ruolo riconosciuto o rinnegato e quello realmente svolto dal sistema delle relazioni industriali (es.: gli organi di rappresentanza riconosciuti, i diritti all'informazione e alla consultazione, la negoziazione collettiva, le procedure, ecc.) (vedi scheda 2.9). In particolare, è importante valutare la possibilità reale dei delegati e/o del sindacato di influenzare il processo decisionale della Direzione dell'impresa in materia di innovazione tecnologica e organizzativa e la capacità di favorire la progressione professionale e il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti.
  - c) la politica d'impresa in materia di relazioni umane e le strategie d'implicazione diretta dei lavoratori sui luoghi di lavoro e nei processi di innovazione. Molte imprese: talvolta anche in uno spirito antisindacale, hanno introdotto delle forme e delle pratiche di partecipazione – Circoli di qualità, Squadre ergonomiche, ecc. – per mezzo delle quali i lavoratori sono invitati ad apportare il loro contributo al miglioramento della qualità e dell'organizzazione del lavoro, come pure ad esprimere il loro consenso ai risultati proposti dalla Direzione.

## 5. L'azione sindacale.

In materia di organizzazione del lavoro e sulla base dell'interpretazione delle informazioni raccolte, l'azione sindacale deve preparare le proprie richieste da sottoporre alla Direzione.

Per far ciò è indispensabile tentare di rispondere a una serie di questioni precisando per ogni punto le rivendicazioni:

Questioni (esempi)	Punti per l'azione sindacale
* quali elementi di conoscenza dell'organizzazione del lavoro e delle tecnologie vengono controllati dai delegati? Quali informazioni e dati bisogna chiedere alla Direzione? Quali sono le informazioni che bisogna chiedere direttamente ai lavoratori interessati?	
* quali sono gli orari di lavoro (giornaliero, settimanale, annuale); l'organizzazione delle équipes; del lavoro al fine settimana; delle pause e dei riposi di compensazione; relazione con i rischi ?	
* l'organizzazione del lavoro attuale favorisce o no la partecipazione, la progressione professionale e le migliori condizioni di vita dei lavoratori? Quali sono le attese dei lavoratori? Quali sono le differenze in funzione del sesso,	

dell'età, della tipologia del rapporto di lavoro?	
* quali sono gli elementi critici/deboli dell'organizzazione del lavoro in rapporto alla competitività dell'impresa nel settore e nel mercato? Quali sono gli elementi di difficoltà legati all'organizzazione del lavoro per raggiungere gli obiettivi di qualità e produttività attribuiti dalla direzione ad ogni unità di produzione?	
* quale partecipazione avviene nei processi decisionali dell'impresa legati alle trasformazioni tecnologiche o organizzative?	
* i delegati hanno la possibilità di negoziare l'organizzazione del lavoro? Hanno il diritto di essere informati e consultati a titolo preventivo sui processi di innovazione decisi dalla Direzione?	
* quali diritti e quali procedure bisogna richiamare o rivendicare per avere un ruolo nella negoziazione e/o partecipazione in materia di organizzazione del lavoro ?	
* quali sono i problemi che si pongono in relazione al ricorso al sub-appalto, alle forme di lavoro a domicilio, al telelavoro, ecc. ?	
*	

Sulla base di queste questioni – ed eventualmente di altre – i delegati possono dunque definire una prima griglia di rivendicazioni da sottoporre alla Direzione.

E' necessario ricordare che l'organizzazione del lavoro rappresenta un tema tradizionale di confronto e di conflitto e che, da sempre ed in tutti i paesi, questo tema viene considerato dalle Direzioni come loro dominio assoluto e unilaterale di competenza e potere.

## **6. Legami con il Comitato Aziendale Europeo**

Il confronto delle informazioni disponibili in materia di organizzazione del lavoro rappresenta uno degli aspetti più interessanti del coordinamento tra i rappresentanti dei lavoratori delle diverse filiali dello stesso gruppo o tra membri di uno stesso comitato aziendale europeo.

Il confronto verrà semplificato se la raccolta dei dati e gli schemi di interpretazione saranno gli stessi. La metodologia indicata al punto 3 rappresenta un esempio in questa direzione.

Confrontando per esempio, un ciclo o una fase di lavoro comune a diverse filiali o imprese dello stesso gruppo, descrivendo il flusso e gli elementi d'attività e di organizzazione del lavoro (secondo lo schema indicato) è possibile ad esempio:

- identificare i punti di convergenza e di divergenza organizzativa e tecnologica (per esempio: produciamo lo stesso prodotto o servizio allo stesso modo, con le stesse procedure, con gli stessi lavoratori, le stesse tecnologie o.....)
- immaginare le tendenze strategiche possibili della Direzione inerenti i processi di innovazione, le politiche di occupazione o di formazione, la riduzione degli orari, il ricorso a delle forme di flessibilità, ecc.
- comprendere il ruolo diverso degli organi di rappresentanza dei lavoratori e le diverse pratiche delle relazioni industriali in materia di organizzazione del lavoro e innovazione tecnologica nelle varie filiali: la negoziazione in materia di innovazioni,

di orari di lavoro, di oneri di lavoro, ecc.; diritti di informazione/consultazione nei processi di trasformazione del lavoro, ecc.

L'organizzazione e lo scambio di queste informazioni tra gli organi di rappresentanza dei lavoratori nelle diverse filiali sono stati di grande utilità in occasione di confronti con la Direzione, in vista di ristrutturazioni o di dislocamenti dei processi produttivi. In alcune imprese o in alcuni gruppi, a livello sindacale, si sono attuate delle esperienze di archivi comuni e/o autentiche banche dati su "i cicli di lavoro e l'organizzazione del lavoro". Queste esperienze hanno permesso di preparare le strategie di risposta sindacale evitando di dover subire l'iniziativa dell'impresa senza una risposta sul piano sociale.

## **7. Fonti di informazione interne ed esterne all'impresa**

- Fonti interne:
  - Le informazioni divulgate dalla Direzione in occasione di incontri formali o informali, di negoziazioni, di tirocini di formazione, ecc. o contenute nei documenti ufficiali, nelle banche dati, ecc.
  - le informazioni raccolte dall'organo di rappresentanza dei lavoratori presso: i lavoratori dipendenti, il/i sindacato d'impresa, il comitato di gruppo, ecc.
- Fonti esterne:
  - Studi ed analisi di settore,
  - Profili di altre imprese dello stesso settore e con gli stessi cicli di prodotti,
  - Le Federazioni sindacali nazionali ed europee,
  - I rappresentanti dei lavoratori presso il comitato aziendale europeo,
  - Studi della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro di Dublino.

## **8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali**

- Riferimenti europei:
  - Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori (9/12/1989).
  - Direttiva 89/391/CE Realizzazione delle misure destinate a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul posto di lavoro. Altre direttive particolari: vedi scheda 2.6
  - Direttiva 93/104/CE relativa ad alcuni aspetti della riforma dell'orario di lavoro.
  - Direttiva 97/81/CE relativa all'accordo-quadro sul lavoro part-time stipulato dall'UNICE, dal CEEP e dal CES.
  - Libro verde della Commissione Europea (1997) "Partnenariato per una nuova organizzazione del lavoro".
  - L'accordo-quadro stipulato dall'UNICE, dal CEEP e dal CES sui contratti a durata determinata (CDD) firmato il 17 marzo 1999.
- Riferimenti nazionali:
  -

## **9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

- Europei:
  - Confederazione Europea dei Sindacati
  - Federazioni Sindacali Europee
  - Comitato Aziendale Europeo
- Nazionali:
  - Confederazione(i) sindacale(i) nazionale(i)
  - Federazione (i) sindacale (i) di settore.
  - Comitato Aziendale

## **10. Glossario**

- Ciclo di lavoro
- Diagramma di flusso del ciclo lavoro
- Macro-dimensione dell'organizzazione del lavoro
- Micro-dimensione dell'organizzazione del lavoro
- Tempo determinato.
- flessibilità

- orario di lavoro (ore di lavoro)
- modello meccanico
- modello organico
- organizzazione formale
- organizzazione informale (o reale)
- mansioni
- part-time

**1. Scheda 2.6 La salute e la sicurezza sul lavoro**

**2. Identificazione dell'oggetto.**

L'ambiente di lavoro può presentare dei rischi che possono nuocere, in certi casi con esito fatale, alla salute e all'integrità psicologica, fisica e sociale dei lavoratori. I rischi e i danni sono diffusi in tutti i settori di lavoro. Sono particolarmente gravi in alcuni settori, come la costruzione, le cave, l'agricoltura. Ma nessuna attività professionale può essere ragionevolmente esclusa dai problemi di sicurezza. Negli ultimi anni, inoltre, la precarietà del mercato del lavoro e il ricorso a delle prestazioni dette atipiche hanno contribuito a rendere meno controllate e più pericolose le condizioni di lavoro, soprattutto nelle piccole imprese.

Sui luoghi di lavoro, la sicurezza dipende almeno da tre componenti:

- la cultura e la pratica organizzativa, gestionale e relazionale dell'impresa (*vedere le schede 1.1 e 1.2*),
- la formazione, l'implicazione e i comportamenti, individuali e collettivi dei lavoratori (*vedere le schede 2.1 - 2.2 - 2.3*),
- l'adeguamento organizzativo e tecnico dei luoghi, delle macchine, delle installazioni, delle procedure, ecc. (*vedere la scheda 2.5*)

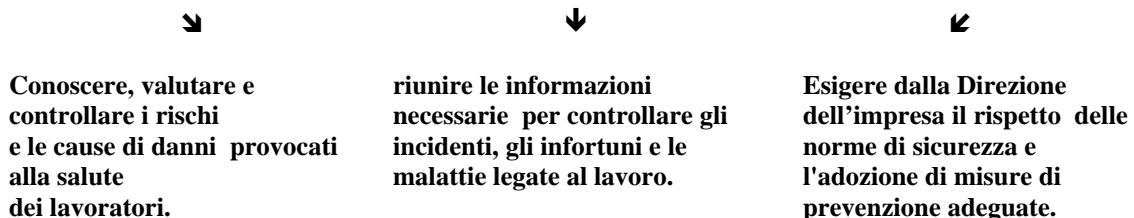
All'esterno dei luoghi di lavoro, la salute e la sicurezza dei lavoratori dipendono :

- da norme e regole sicure, chiare e applicabili
- da reti di servizi (pubblici e privati) diffusi e qualificati di assistenza, consulenza e controllo dei rischi (chimici, fisici, biologici, ecc.) presenti nei luoghi di lavoro, di controllo delle installazioni e delle macchine;
- da reti di servizi (pubblici e privati) diffusi e qualificati dal controllo sanitario dei lavoratori esposti a dei rischi;
- da politiche di assicurazione e di sostegno finanziario che stimolano la protezione della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro;
- dall'ispezione del lavoro.

Il livello di sicurezza e le strategie di prevenzione sono in stretta correlazione con i processi d'innovazione tecnologica e organizzativa del lavoro, i cambiamenti nei luoghi di lavoro, le variazioni del fattore umano ( sesso, età, cultura, le relazioni umane, ecc).

Per conoscere, controllare e prendere delle iniziative per la protezione della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, i lavoratori devono avere la possibilità di esprimersi attraverso i loro organi di rappresentanza, dotate di diritti d'informazione e di consultazione di fronte alle direzioni delle imprese.

Per assolvere i loro compiti, questi organi di rappresentanza dei lavoratori nell'impresa devono imparare a:



Per questa azione, le basi giuridiche si trovano:



**nelle norme internazionali e in particolare nelle Convenzioni dell'OIT e nelle Direttive dell'Unione Europea.**

**nelle legislazioni Nazionali**

**nelle norme contenute nelle convenzioni collettive.**

Il non-rispetto di queste norme da parte dell'impresa è sanzionato dalle pubbliche autorità, sia sul piano amministrativo che sul piano penale.



*La protezione della salute dei lavoratori è un valore e corrisponde ad un obiettivo della società civile. Lo Stato ha il dovere di stabilire le norme e assicurarsi del loro rispetto. La funzione di sorveglianza si esercita attraverso l'Ispezione del lavoro.*

### 3. Informazioni e indicatori.

Il rappresentante dei lavoratori per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro ha bisogno di informazioni e di dati da cui possa trarre degli indicatori utili per la sua azione.

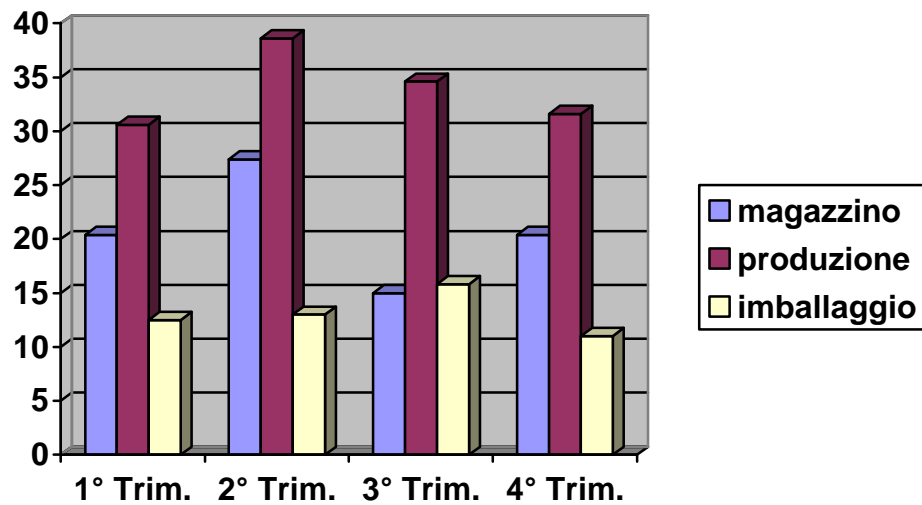
Le informazioni che gli sono necessarie si basano in particolare su:

Dati su :	Ciò che bisogna conoscere :
a) i rischi legati agli agenti chimici, fisici e biologici; alle macchine, alle installazioni e alle attrezzature; all'organizzazione del lavoro e agli oneri di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il ciclo di lavoro, le materie prime, i prodotti semi-finiti, i prodotti finiti,...</li> <li>➤ le tecnologie, ecc.</li> <li>➤ le modalità di organizzazione del lavoro e i meccanismi di produzione</li> <li>➤ le caratteristiche dell'occupazione di ogni posto particolare di lavoro (per esempio : il sesso, l'età, l'occupazione a tempo pieno, a part-time, ecc.), la rotazione, ecc.</li> </ul>
b) i dati sui fenomeni legati alla salute e all'assenteismo, sugli infortuni e sulle malattie professionali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le cause principali d'assenteismo</li> <li>➤ dati e statistiche sugli infortuni sul lavoro e sulle malattie professionali recensite: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>indice d'incidenza</b> (in rapporto a un periodo di tempo fisso e a un periodo determinato, e in situazioni di lavoro simili) : <math display="block">\frac{\text{Numero dei casi} \times 1.000}{\text{Numero di lavoratori}}</math> </li> <li>• <b>indice di frequenza</b> (permette di confrontare attività e condizioni di lavoro diverse) : <math display="block">\frac{\text{Numero dei casi} \times 1.000.000}{\text{Numero di ore effettive di lavoro}}</math> </li> <li>• <b>Indice di gravità</b> (questo indice permette di valutare la gravità delle lesioni o dell'infermità riconosciuta) : <math display="block">\frac{\text{Numero di giorni persi} \times 1.000}{\text{Numeri di ore effettive di lavoro}}</math> </li> </ul> </li> </ul>
c) i servizi di protezione e di prevenzione dell'impresa e l'organizzazione dei controlli sanitari, i mezzi di protezione individuale et collettivi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ I documenti di valutazione dei rischi e i progetti di prevenzione dell'impresa</li> <li>➤ l'organizzazione dei servizi di sicurezza e di medicina d'impresa : nome dei responsabili, ecc.)</li> <li>➤ l'organizzazione dell'assistenza medica</li> <li>➤ le procedure di prevenzione degli incidenti, l'organizzazione dei primi soccorsi, le procedure di evacuazione, ecc.</li> <li>➤ i mezzi di protezione individuale e collettiva in uso, ecc.</li> </ul>

**Gli indici possono essere visualizzati nei grafici.**

Tuttavia, noi potremmo rappresentare graficamente l'indice di frequenza degli infortuni di tre settori d'attività di un'impresa dividendoli in trimestri.

Esempio :



E, inoltre,

- ◆ i delegati dei lavoratori devono raccogliere degli archivi e mantenerli aggiornati su : le attività, gli strumenti e i risultati raggiunti dagli organi di rappresentanza dei lavoratori preposti nell'impresa alla gestione dei diritti d'informazione, consultazione in materia di sanità e di sicurezza.
- ◆ In particolare, bisogna organizzare degli archivi permanenti:
  - degli atti di costituzione,
  - dei verbali e tutti gli atti relativi al loro funzionamento,
  - degli strumenti utilizzati (per esempio questionari, banche dati, ecc.),
  - dei riferimenti e delle risorse, interne o esterne, in materia sindacale o di consulenza,
  - delle attività di formazione realizzate e/o progettate.

#### 4. Interpretazione dei dati

Dati su :	A cosa possono servire ?
a. I rischi legati agli agenti chimici, fisici e biologici; alle macchine, alle installazioni e alle attrezzature; all'organizzazione del lavoro e agli oneri di lavoro.	Raccogliere delle informazioni sui rischi e sui problemi relativi alla prevenzione basate sulla conoscenza "obiettiva" delle situazioni di lavoro e sulla conoscenza e sulla valutazione "sogettiva" dei lavoratori.
b. I dati sui fenomeni legati alla salute e all'assenteismo, sugli infortuni e sulle malattie professionali.	Descrivere un profilo dell'impresa dal punto di vista delle condizioni di lavoro e della salute e della sicurezza dei lavoratori. Un profilo dinamico, che potrà essere regolarmente aggiornato. Un profilo utile per comunicare con i lavoratori/trici e con i tecnici dell'impresa.
c. I servizi di protezione e di prevenzione dell'impresa e l'organizzazione dei controlli sanitari, i mezzi di protezione, individuali e collettivi.	Redigere una lista di priorità d'intervento e delle strategie per proteggere la salute dei lavoratori; per verificare i risultati delle azioni compiute.

Inoltre :

<ul style="list-style-type: none"><li>• I dati e i materiali raccolti che riguardano la costituzione, il funzionamento e i risultati dell'organo di rappresentanza dei lavoratori in materia di sicurezza e di salute serviranno a conservare una memoria storica, senza la quale questi organi sono difficilmente in grado di valutare nel tempo i progressi realizzati, le circostanze di certi avvenimenti che riguardano la salute e la sicurezza e i problemi che restano posti.</li><li>• Gli archivi sono un documento aperto a disposizione di ogni lavoratore e del sindacato per conoscere e valutare il lavoro effettuato.</li></ul>
---

#### 5. Azione sindacale.

Per il delegato sindacale, è dunque importante saper organizzare le informazioni raccolte per:

- Valutare la situazione delle condizioni di lavoro, di igiene e sicurezza nell'insieme per attuare delle gerarchie d'intervento su delle zone di lavoro o dei rischi determinati, spesso difficili.
- comunicare i risultati e la propria opinione ai lavoratori; aver con loro un confronto sulle scelte da fare e sulle strategie di prevenzione da rivendicare.
- Stabilire un rapporto che non sia né passivo né subordinato alla direzione dell'impresa che riguarda le priorità d'intervento, le strategie di controllo e di prevenzione, la formazione e l'informazione dei lavoratori.

Per fare questo, può essere utile uno schema di lavoro per attuare l'azione sindacale:

I- seleziona un problema	Per fare questo, bisogna prendere in considerazione con i
--------------------------	---

	lavoratori interessati, la gravità dei rischi, il numero di persone esposte, l'urgenza o la facilità delle soluzioni.
<b>II- osserva e ascolta</b>	L'osservazione dei luoghi di lavoro e il punto di vista dei lavoratori coinvolti, sono una fonte d'informazione fondamentale per il delegato.
<b>III- registra le informazioni</b>	E' utile annotare su un quaderno ciò che si è visto o sentito; ciò che i lavoratori denunciano; i documenti letti, ecc.
<b>IV- organizza un dossier</b>	Le informazioni raccolte non possono essere sufficienti: è senza dubbio necessario identificare altri dati. Raccogli tutto e organizza i tuoi archivi.
<b>V- fai attenzione ai danni sulla salute</b>	Controlla che l'impresa abbia un registro degli infortuni sul lavoro e che gli eventuali avvenimenti vi vengano registrati. Proponi una modalità corretta di raccolta dei dati relativi alle infermità e ai controlli sanitari per i lavoratori esposti a dei rischi particolari.
<b>VI- fai circolare le informazioni</b>	Bisogna mantenere, tra i lavoratori, un livello d'informazione e di attenzione costante ai problemi della salute e della sicurezza.
<b>VII- utilizza le informazioni</b>	Nel rapporto con la Direzione : organizza i dati, descrivendo il problema, le cause e le proposte di soluzione. In caso di necessità, questa informazione potrà essere utile per chiedere l'intervento delle autorità o sollecitare l'aiuto di un esperto.

Sulla base di questa griglia il delegato sindacale può compilare la propria scheda di lavoro che potrà essere utile per misurare anche l'efficacia della sua azione:

1. Oggetto dell'azione	L'oggetto descrive la zona d'intervento: ex. Gli oneri eccessivi di lavoro.
2. Oggetto	Il risultato che si vuole ottenere a breve e medio termine.
3. Vincoli	Disponibilità dell'impresa. Situazione di congiuntura (negativa o positiva) dei mercati. Sensibilità e priorità del sindacato.
4. Strategia	Dimostrare all'impresa che i costi della non prevenzione siano già molto elevati ai giorni nostri. Convincere impresa e sindacato che è possibile ridurre i costi finali e aumentare la produzione. Convincere i lavoratori della validità della strategia e farli partecipare alla definizione dei contenuti e nella gestione.
5. Verifica dei risultati	Verificare i risultati nel corso dell'operazione e al termine dell'azione. Porsi sempre le seguenti domande : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qual è stata l'efficacia della nostra azione ?</i></li> <li>• <i>Come avremmo potuto fare diversamente per risolvere il problema ?</i></li> <li>• <i>Quali sono gli strumenti e le informazioni che sono mancate ?</i></li> </ul>

## **6. Legami con il Comitato aziendale europeo.**

All'interno di un Comitato Aziendale Europeo e, in ogni caso, nello scambio di informazioni tra i rappresentanti sindacali delle filiali e tra questi ultimi e quelli della casa madre, esistono almeno tre necessità di divulgare i dati, cioè la segnalazione:

- ◆ Dei rischi più repentini o gravi presenti nelle differenti fasi di produzione presenti nelle fabbriche dello stesso Gruppo.
- ◆ Dei dati sull'assenteismo per malattia, dei tassi di incidenza, di frequenza e di gravità degli infortuni di lavoro e dei dati sulle malattie professionali denunciate.
- ◆ Delle soluzioni d'organizzazione e di tecniche adottate per la sicurezza e le strategie di monitoraggio e di assistenza sanitaria adottate.

Questo per:



Promemoria:

- E' sempre necessario che il delegato abbia sotto mano il nome e l'indirizzo dei delegati e dei sindacati delle altre filiali e/o degli organi d'impresa "salute e sicurezza".
- Se possibile, sarebbe anche utile avere una lista comune di esperti di riferimento.
- Quando si mettono in evidenza dei problemi (che riguardano il rischio, il pericolo d'incidenti, malattie, ecc.) di portata generale e che possono interessare altre unità di lavoro dello stesso gruppo, a livello nazionale o europeo, domandare in maniera formale che la questione sia messa all'ordine del giorno della riunione successiva del comitato aziendale europeo o del comitato aziendale di gruppo o di una riunione di coordinamento degli organi di rappresentanza dei lavoratori nelle varie filiali o imprese.
- In ogni caso, domandare che, in maniera periodica, si metta all'ordine del giorno delle riunioni dei comitati aziendali (nazionali o europei) una verifica delle condizioni di sicurezza e di salute nelle differenti filiali o imprese del gruppo.

## **7. Fonti d'informazione interne e esterne all'impresa.**

Nell'impresa:

- Leggere attentamente e prendere appunti sulle etichette di ogni prodotto chimico (vernici, solventi;) o materia prima introdotta nel ciclo di fabbricazione;
- Leggere le schede tecniche che accompagnano le macchine e i dispositivi di protezione individuale. Verificare se queste sono conformi alle regolamentazioni CE;
- Domandare alla direzione dell'impresa la documentazione relativa alla valutazione dei rischi, alle procedure di evacuazione e di prevenzione degli incidenti;
- controllare le modalità di immagazzinaggio e di circolazione dei prodotti nell'impresa;
- controllare le fonti di energia (per esempio delle centrali termiche), le installazioni elettriche e le loro modalità in un obiettivo di sicurezza;
- domandare i piani di manutenzione delle installazioni, delle macchine, ecc;
- procurarsi i dati del Registro degli infortuni;
- raccogliere tutti i dati relativi agli incidenti (per esempio: intervistare i lavoratori che hanno assistito ai fatti, fare delle foto, ecc.);

Per il delegato, è soprattutto importante raccogliere le informazioni e il parere dei lavoratori dei vari settori di lavoro che riguardano le condizioni di lavoro, i danni per la salute e i fattori di rischio che conoscono

All'esterno dell'impresa:

- i testi della legislazione nazionale e europea in maniera di salute e di sicurezza sul posto di lavoro.
- le norme contrattuali.
- il nome e l'indirizzo del sindacato
- il nome e l'indirizzo delle autorità pubbliche designate per l'igiene e la sicurezza e per la sorveglianza sui luoghi di lavoro.
- lista d'esperti di riferimento a cui rivolgersi in caso di bisogno.
- A livello europeo, la Confederazione Europea dei Sindacati ha creato l'Ufficio Tecnico Sindacale (155 bld Emile Jacqmain B-1210 Bruxelles, tel. +32.2.22 40 560 - fax +32.2.22 40 561 - Email [tutb@etuc.org](mailto:tutb@etuc.org); sito web [www.etuc.org/tutb](http://www.etuc.org/tutb))<sup>1</sup>
- sempre a livello europeo, è possibile indirizzarsi all'Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza, che ha la sua sede a Bilbao (Spagna); questa agenzia possiede un sito internet attraverso il quale è possibile accedere a informazioni importanti come: le leggi nazionali e internazionali, gli archivi delle soluzioni, alcune banche dati, le segnalazioni che riguardano avvenimenti e notizie di interesse generale. Il sito web dell'Agenzia è [www.eu-osha.es](http://www.eu-osha.es).

#### 8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali.

Fonti delle norme	Testi fondamentali
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O.I.T. – Organisation Internationale du Travail – Organizzazione Internazionale del Lavoro</b></li> </ul>	<p>Convenzione n° 139 del 1974 sui tumori professionali ;            Convenzione-quadro n° 155 del 1981 sulla sicurezza e salute dei lavoratori ;            Convenzione n° 161 del 1985 sui servizi sanitari delle imprese ;            Convenzione n° 162 sulla protezione dei lavoratori dall'amianto ;            Convenzione n° 167 del 1988 sulla salute e sicurezza nelle costruzioni ;            Convenzione n° 170 del 1989 sulla protezione dei lavoratori dalle sostanze chimiche            Convenzione n° 171 del 1989 sulla salute e sicurezza durante il lavoro notturno.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>U.E. - Unione Europea</b></li> </ul>	<p>Direttive principali :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ (78/610/CE) protezione dei lavoratori esposti al cloruro di vinile ;</li> <li>■ (80/1107/CE) protezione dei lavoratori dai rischi legati all'esposizione agli agenti chimici, fisici e biologici ;</li> <li>■ (82/605/CE) composti di piombo ;</li> <li>■ (83/477/CE) amianto ;</li> <li>■ (86/188/CE) rumore ;</li> <li>■ (89/391/CE) realizzazione di misure destinate a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.</li> </ul> <p>Altre direttive particolari</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• luoghi di lavoro (1989)</li> <li>■ utilizzazione dell'attrezzatura di lavoro (1989)</li> <li>■ attrezzatura per la protezione individuale (1989)</li> <li>■ movimentazione manuale dei carichi pesanti (1990)</li> <li>■ lavori con schermo per la visualizzazione (1990)</li> <li>■ agenti cancerogeni (1990)</li> <li>■ agenti biologici (1990)</li> <li>■ sistema di informazione specifico relativo ai</li> </ul>

<sup>1</sup> Vogliate prendere nota che il nome del boulevard cambierà il 14 dicembre 1999: l'indirizzo sarà il seguente: BTS boulevard du Roi Albert II, 5, boîte 5, B-1210 Bruxelles. Gli altri dati restano invariati.

	preparati pericolosi (1991, in applicazione della direttiva 88/179/CE) ■ definizione dei valori soglia limite indicativi (1991, in applicazione della direttiva 80/1107/CE) ; ■ cantieri temporanei o mobili (1992) ■ segnaletica sul posto di lavoro (1972) ■ tutela delle donne incinte (1992) ■ industrie per la perforazione mineraria (1992) ■ industrie perforative-minerarie e cave(1992) ■ pescherecci (1993)
• <b>Principali norme nazionali</b>	

**9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

Confederazione Sindacale Europea – CES	➤ Documenti di segreteria e dell'esecutivo ➤ Documenti e pubblicazioni del BTS ➤ Manuale dell'ASE
Federazioni Sindacali Europee	
Comitato Aziendale Europeo	
Confederazione (i) Sindacale(i) Nazionale (i)	
Federazione(i) Sindacale(i) Nazionale(i) (settore)	
Comitato Aziendale	

## **10. Glossario delle principali nozioni impiegate.**

Quella che segue è una breve lista delle parole chiave per un glossario<sup>2</sup>:

1. Assenteismo
2. Infortunio
3. Agenti biologici
4. Agenti chimici
5. Agenti fisici
6. Comitato di igiene e sicurezza nell'impresa
7. Controlli sanitari
8. Pericolo
9. Delegato (sicurezza)
10. Misure collettive di protezione
11. Misure individuali di protezione
12. Evacuazione (procedura)
13. Incidente
14. Indice di frequenza (degli infortuni)
15. Indice di gravità (degli infortuni)
16. Indice di incidenza (degli infortuni)
17. Ispezione del lavoro (vigilanza)
18. Organi di rappresentanza dei lavoratori (salute e sicurezza)
19. Organi paritari o bilaterali (*salute e sicurezza*)
20. Macchinari (sicurezza dei)
21. Malattia professionale (o del lavoro)
22. Ambiente di lavoro (e luogo di lavoro)
23. Piani di prevenzione (o di sicurezza)
24. Prevenzione
25. Prevenzione degli incendi
26. Rischio (e valutazione dei rischi)
27. Salute
28. Sicurezza
29. Servizi (organizzazione) di impresa di protezione e prevenzione

---

<sup>2</sup> Per una raccolta ampia e confrontabile a livello internazionale delle parole chiave, Vi rimandiamo al **Glossario redatto dall'OIT di Ginevra**, disponibile in cinque lingue base (ovvero: francese, inglese, spagnolo, tedesco e russo) e tradotto in diverse altre lingue dalle agenzie nazionali per la prevenzione.

**1. Scheda 2.7 Le politiche sociali.**

**2. Identificazione dell'oggetto.**

In questa scheda si cercheranno di raccogliere e analizzare diverse componenti della politica sociale dell'impresa :

- La protezione sociale
- La medicina del lavoro
- Il servizio sociale
- Le attività sociali e culturali
- I vantaggi sociali diversi
- La formazione sociale e sindacale

**3. Informazioni e indicatori**

<p><i>Protezione sociale</i></p>	<p>In che cosa consiste la protezione sociale nell'impresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assicurazione obbligatoria contro la malattia</li> <li>- assicurazione complementare contro la malattia</li> <li>- indennità giornaliera di congedo per malattia</li> <li>- pensione complementare</li> <li>- assicurazione sulla vita</li> <li>- risparmio</li> <li>- altre forme di previdenza</li> <li>- altri provvedimenti : precisare</li> </ul> <p>Ognuno di questi diversi provvedimenti è obbligatorio, convenzionale o volontario ?</p> <p>In che proporzioni vengono finanziati dal datore di lavoro e dal dipendente ?</p> <p>Come vengono finanziati (prelevamenti obbligatori, imposte o tasse, contributi assicurativi volontari)?</p> <p>Che percentuale del salario rappresenta ciascuno?</p>
<p><i>Servizio medico</i></p>	<p>L'impresa dispone di un servizio medico ?</p> <p>L'esistenza di questo reparto dipende da un'obbligo ?</p> <p>Se sì, di che natura giuridica ?</p> <p>Se sì, a partire da quale numero di dipendenti è obbligatorio?</p> <p>Se no, che cosa fa in modo che esso esista ?</p> <p>Quali sono le funzioni del servizio medico (prevenzione, individuazione, controllo igiene e sicurezza sul posto di lavoro,...) ?</p> <p>Da chi è composto (medici, infermieri, altri professionisti della salute...) ?</p> <p>In che numero ? a tempo pieno o part-time ?</p> <p>Fornisce anche delle cure ?</p> <p>A chi ? Solo al personale dell'impresa o anche alle famiglie ?</p> <p>Qual è l'ammontare del suo budget e l'origine delle sue risorse?</p> <p>Quale parte del budget generale dell'impresa (o della massa salariale) esso rappresenta ?</p> <p>L'impresa contribuisce, se non dall'intermediario del suo servizio medico, alla prevenzione o all'individuazione delle malattie professionali o altro (tasse, quota ad una associazione, altro, ...) ?</p>

<p><i><b>Servizio sociale</b></i></p>	<p>L'impresa dispone di un servizio sociale ?  A quale entità si ricollega nell'impresa (Direzione, organo di rappresentanza dei lavoratori, altro...) ?  Quali sono le sue competenze (alloggio, servizi alle persone, alle famiglie, assistenza ai bambini, educazione, aiuti finanziari di emergenza, vacanze, ....) ?  E' obbligatorio per l'impresa ? Secondo quali criteri (per esempio in base al numero di dipendenti) ?  Da chi è composto (qualifiche)?  Come viene finanziato il suo funzionamento ?  Quali sono le origini e l'ammontare delle sue risorse ?</p>
<p><i><b>Le attività sociali e culturali</b></i></p>	<p>L'impresa dispone di un budget per le attività sociali e culturali ?  Questo budget dipende da un'obbligazione legale o da un accordo con i rappresentanti dei lavoratori ?  A quanto ammonta ?  Da chi è gestito (servizio impresa, rappresentanti dei lavoratori, associazione del personale, organismo esterno, ...) ?  Quale proporzione della massa salariale o del fatturato rappresenta questo budget ?</p> <p>Quali sono le attività coperte da questo budget?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-attività sportive : quali ?</li> <li>-attrezzature sportive : quali ?</li> <li>-parte delle attività sportive nel budget ?</li> <li>-attività culturali : quali ?</li> <li>-gestione di strutture culturali : quali ?</li> <li>-parte delle attività culturali nel budget ?</li> <li>-attività di svago/vacanze : quali ?</li> <li>-gestione delle strutture di svago/vacanze: quali ?</li> <li>-parte delle attività di svago/vacanze nel budget ?</li> <li>-ristorazione del personale ?</li> <li>-in quale forma (tickets restaurant, mensa aziendale, bar, ecc...)?</li> <li>-parte della ristorazione nel budget ?</li> </ul>
<p><i><b>Altri vantaggi sociali</b></i></p>	<p>L'impresa assicura l'<b>alloggio</b> e l'aiuto per la ricerca di alloggio del suo personale?  Con quali modalità (in natura : messa a disposizione di alloggi, in denaro : aiuti finanziari) ?  Dipende da un'obbligazione e di che natura ?  Da chi è gestito l'aiuto per l'alloggio (impresa, rappresentanti dei lavoratori, organismo specializzato) ?  A quanto ammonta il budget riservato all'alloggio ?  Che parte del budget generale o della massa salariale esso rappresenta ?</p> <p>L'impresa assicura il <b>trasporto</b> (domicilio-lavoro) del suo personale ?  Con quali modalità (servizio navetta, rimborso parziale o totale delle spese, indennità...) ?  Qual è il costo per l'impresa (percentuale del budget o della massa salariale) e per il dipendente (percentuale del salario o parte del costo a carico del dipendente) ?</p> <p>Esistono altri tipi di vantaggi sociali offerti dall'impresa (nei confronti dei bambini ad esempio) ? quali ?</p> <p>Da dove provengono le risorse e a quanto ammontano ?</p>

<p><b>La formazione sindacale e sociale</b></p>	<p>I rappresentanti dei lavoratori hanno il <b>diritto</b> di seguire una <b>formazione sindacale e/o sociale sugli orari di lavoro</b> per esercitare il loro mandato ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-di quanti giorni sulla durata del mandato?</li> <li>-presso quali organismi ?</li> <li>-questi organismi sono oggetto di un accordo ? da parti di chi ?</li> <li>-chi finanzia questa formazione ?</li> <li>-i salari vengono sostenuti completamente dall'impresa durante la formazione ?</li> <li>-altrimenti quali sono le compensazioni ? da chi vengono finanziate?</li> </ul> <p>Questo diritto ha una base legale, regolamentare o contrattuale? Se non esiste di diritto, quali sono le consuetudini ?</p> <p>I lavoratori che non hanno un mandato di rappresentanza hanno diritto ad una formazione sindacale o sociale durante l'orario di lavoro ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-di quanti giorni ?</li> <li>-presso quali organismi ?</li> <li>-questi organismi sono oggetto di un accordo ? da parte di chi ?</li> <li>-durante la formazione i salari vengono mantenuti dall'impresa o vengono compensati?</li> <li>-da chi ? secondo quali meccanismi ?</li> <li>-su quali tipi di soggetti la formazione sociale può ad esempio essere fruttuosa?</li> </ul>
---	---

#### **4. Interpretazione dei dati**

Questo campo e le informazioni ad esso collegate poco si prestano ad una interpretazione. Si tratta piuttosto di una interrogazione che permette di completare l'analisi delle condizioni sociali dell'impresa.

- Le misure di **protezione sociale** descritte risultano dall'applicazione di dispositivi legislativi oppure sono state oggetto di una negoziazione, poi di un accordo?  
-si tratta di un accordo a livello di settore o di impresa ?
- L'applicazione di queste misure è vecchia o recente (data) ?
- La protezione sociale nell'impresa è un argomento d'attualità ? Per esempio sono previste o prese in considerazione delle negoziazioni, sono in preparazione o in fase di applicazione dei nuovi testi legali o regolamentari, ecc...?
- Qual è l'ammontare delle spese che questi provvedimenti rappresentano e quale ne è la ripartizione tra il datore e i lavoratori?
- Per quanto riguarda il **servizio medico** e il **servizio sociale**, e nell'ipotesi in cui essi dipendano da un'obbligazione fatta al datore, vengono implementati correttamente nell'impresa? Funzionano in maniera soddisfacente, tenuto conto delle loro missioni, nell'interesse dei lavoratori ?
- Il finanziamento da parte dell'impresa, laddove sia previsto, delle **attività sociali, sportive, culturali o ricreative** per il personale è sufficiente, è distribuito correttamente tra le varie attività e tra le varie categorie di personale ?  
E' un argomento di attualità per i rappresentanti dei lavoratori? Su quali punti ?  
Sono associate alla definizione delle attività, alla loro gestione, alla loro animazione ?
- Quanto alla **formazione sindacale e sociale**, l'essenziale dell'analisi consisterà in:

- |   |
|---|
| 1. Valutare l'avvalersi di questi diritti<br>-da parte della direzione d'impresa<br>-da parte dei rappresentanti dei lavoratori<br>-da parte dei lavoratori sindacati e non |
|---|

- |   |
|---|
| 2. descrivere più precisamente le formazioni (sindacale da un lato, sociale dall'altro) :<br>-modalità di accesso per i lavoratori<br>-organizzazione<br>-obiettivi<br>-contenuti generali<br>-organismi che li realizzano<br>-ecc. |
|---|

### **5. Azione sindacale**

L'azione sindacale consisterà anzitutto nel recensire i vari provvedimenti e vantaggi sociali a beneficio dei dipendenti, e nel valutarne il funzionamento, nel valutare la soddisfazione degli utenti, fino a quantificare il costo delle varie prestazioni per esaminare il loro apporto, per esempio, alla formazione del costo del lavoro.

Si dovrà fare pure una riflessione sul ruolo rivendicativo e di negoziazione del sindacato su ogni campo, in cui le obbligazioni legali sono meno vincolanti.

### **6. Legame con il Comitato Aziendale Europeo**

Le informazioni elencate in questa scheda permetteranno una migliore conoscenza di insieme delle diverse politiche sociali delle varie entità del gruppo.

Permetteranno inoltre al Comitato Aziendale Europeo di effettuare dei confronti, come per esempio quello relativo al costo del lavoro, e di rinviare a tutte le unità delle informazioni che le guideranno nello stabilire le loro rivendicazioni e le loro strategie.

A questo scopo sarebbe auspicabile che il CAE standardizzasse una lista di questioni, che ritiene utile trattare in ogni componente del gruppo.

### **7. Fonti di informazioni interne ed esterne all'impresa**

Le fonti di informazioni relative a questo campo sono principalmente di ordine legale (diritto al lavoro, diritto alla protezione sociale, diritto sindacale,...) e convenzionale (accordi nazionali interprofessionali e settoriali, contratti collettivi di settore, accordi aziendali,...). Ma possono anche porsi negli usi abituali.

### **8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali**

Tutti i testi relativi all'impiego e alla politica sociale in Europa e quelli relativi ai piani nazionali sulla salute, il sociale, l'impiego, il tempo libero, ecc.

I contratti collettivi settoriali e i regolamenti o gli accordi di impresa.

### **9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

Confederazione Sindacale Europea – CES	
Federazioni Sindacali Europee	

Comitato aziendale europeo	
Confederazione (i) Sindacale(i) Nazionale(i)	
Federazione(i) Sindacale(i) Nazionale(i) (settore)	
RSU/RSA	

## 10- Glossario

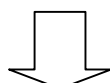
- attività: sociali
- culturali
- sportive
- ricreative
- formazione: sociale
- sindacale
- Medicina del Lavoro
- Protezione sociale
- Servizio Sociale
- Servizio medico

## 2 – LE INFORMAZIONI SOCIALI

### 1. Scheda 2.9 Le relazioni industriali

#### 2. Identificazione dell'oggetto.

Il termine "relazioni industriali" identifica il campo di attività (di creazione di norme e contratti collettivi, di negoziazione e di conflitti, ecc.) nel quale i partner sociali giocano un ruolo e regolano i loro rapporti reciproci



A partire da questo approccio, si può considerare che appartengono a questo campo:

- a) Le forme di rappresentanza dei lavoratori nell'impresa;
- b) I livelli e i contenuti della negoziazione collettiva ;
- c) I diritti di informazione / consultazione;
- d) Le altre forme di partecipazione (nel Collegio Sindacale, nel Consiglio di Amministrazione, ecc.)
- e) I diritti sindacali (fare del proselitismo, ore di delegazione, informazione ai lavoratori, bacheche per l'affissione, diritto di pubblicità, diritto di sciopero, ecc.)
- f) Le procedure e le forme di prevenzione e di conciliazione dei conflitti
- g) La gestione dei conflitti collettivi di lavoro.

#### 3. Informazioni e indicatori

➤ : *gli organi di rappresentanza*

NOME (esempi)	COMPETENZA	MODALITA' DI FUNZIONAMENTO
a) Comitato aziendale b) Comitato Salute e Sicurezza c) Delegato del personale d) Delegazione sindacale e) Comitato di Gruppo f) Comitato Aziendale Europeo	(chi ha il diritto di negoziare un accordo ? chi gestisce l'informazione e la consultazione in materia di strategie industriali? Chi si occupa dei rischi collegati al lavoro? ecc. ?)	(esempio: - composizione, - date di elezione e durata del mandato, - segretariato, - perizia; - ore di delegazione, - ecc.)

➤ *La presenza delle donne all'interno degli organi di rappresentanza*

Nome dell'organo	Numero di donne	% sul totale dei membri

➤ **Il tasso di sindacalizzazione (totale) in ordine temporale.**

*esempio:*

<i>nel 1995</i>	<i>Nel 1996</i>	<i>nel 1997</i>	<i>nel 1998</i>	<i>nel 1999</i>
30 %	28 %	28%	15%	

➤ **Gli organismi sindacali presenti e la percentuale di lavoratori organizzati.**

*esempio:*

<i>sindacato WW</i>	<i>sindacato XXX</i>	<i>sindacato YYY</i>	<i>sindacato KKK</i>
25%	12%	40%	23%

➤ **I contratti collettivi in vigore nell'impresa:**

Livello	Data	Contenuto	firmatari
a) Settore			
b) Impresa			
c) Gruppo			
d) Gruppo europeo			
e) Nazionale interprofessionale			
f)			

➤ **I diritti di informazione e consultazione**

Temi	Procedure	Funzionamento

➤ **Le altre forme di partecipazione**

NOME (esempi)	COMPETENZA	MODALITA' DI FUNZIONAMENTO
a) <i>Comitati di sorveglianza</i> b) <i>Comitati paritetici o bilaterali</i> c)		<i>(esempio: - composizione, - data di elezione e durata del mandato, - segretariato, - perizia; - ore di delegazione, (...)</i>

➤ **Diritti sindacali**

a) Basi legali : (esempio: la legge, un contratto collettivo, ....)

b) Contenuti:

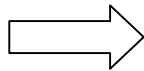
- monte ore sindacale
- sgravi di lavoro
- sede e locali a disposizione
- formazione sindacale
- diritto di assemblea

- informazione e proselitismo nell'impresa
- protezione dai licenziamenti
- 

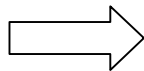
➤ *conciliazioni di conflitti*

1. nell'impresa
  - \* forme/organi
  - \* modalità
  - \* funzionamento
  - \*
2. fuori dell'impresa
  - \* forme/organi
  - \* modalità
  - \* funzionamento
  - \*

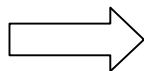
➤ *Ricorso allo sciopero*



Nei tre anni passati:.....  
 .....  
 .....



ragioni e risultati del conflitto:.....  
 .....  
 .....

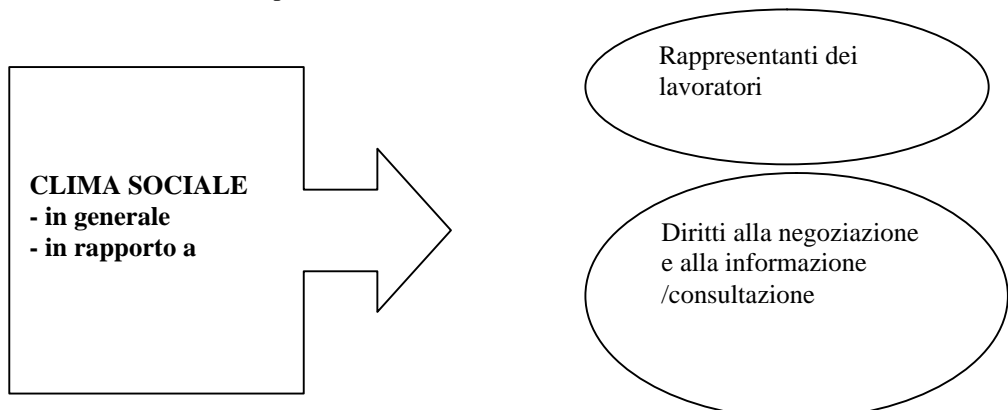


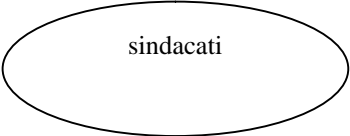
partecipazione dei dipendenti:.....  
 .....  
 .....

**4. Interpretazione dei dati**

I dati raccolti possono essere interpretati in funzione di almeno tre punti di vista:

1. Per valutare il clima sociale dell'impresa





sindacati

2. per caratterizzare l'attitudine della direzione

esempi:

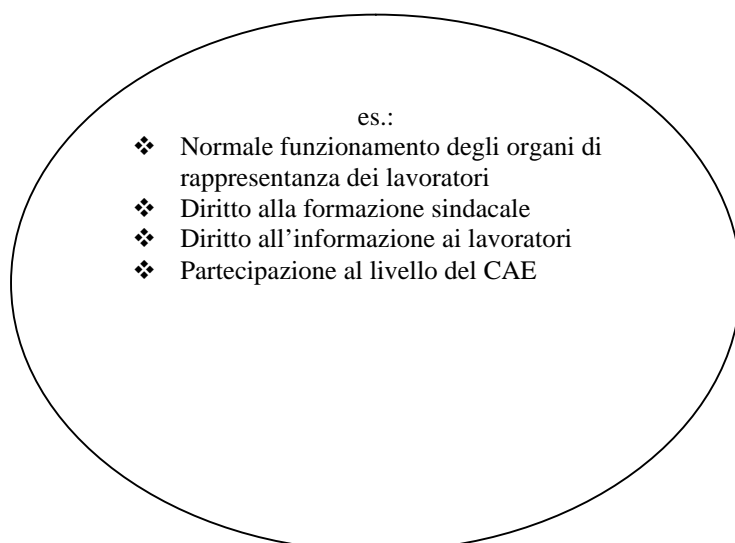
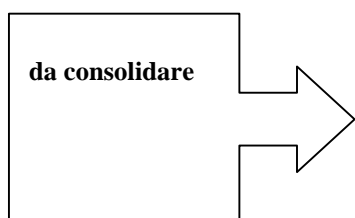
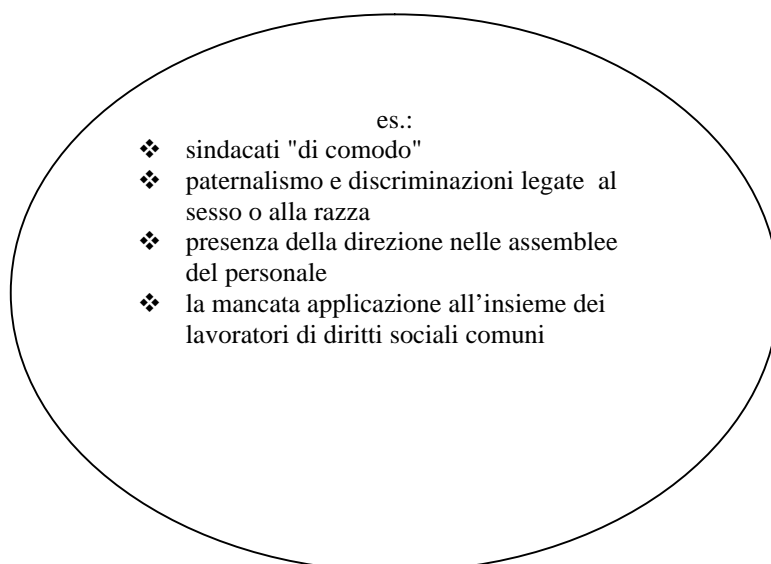
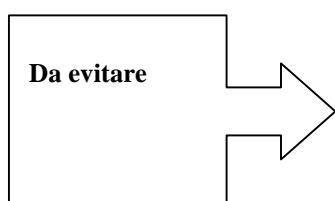
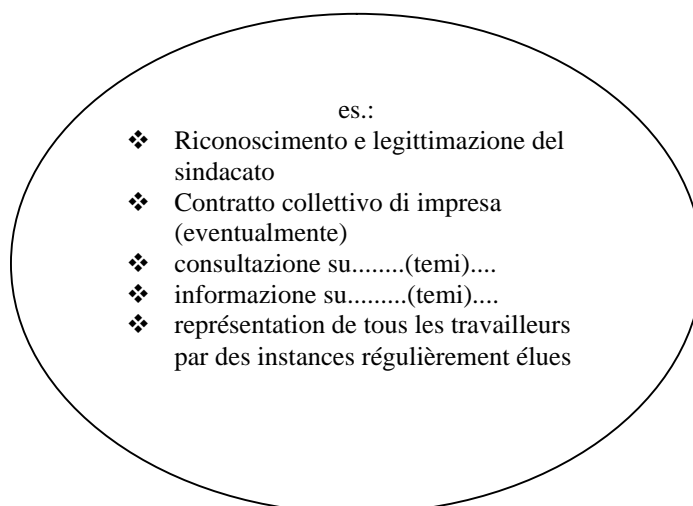
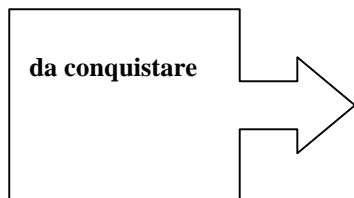
- ❖ di collaborazione
- ❖ antisindacale
- ❖ paternalista
- ❖ autoritaria
- ❖

3. per caratterizzare l'attitudine dei sindacati

esempi:

- ❖ passiva
- ❖ per il conflitto
- ❖ pro sindacato
- ❖ pro direzione
- ❖

## 5. Azione sindacale



## **6. Legami con il Comitato Aziendale Europeo**

1. partecipazione alla D.S.N. – Delegazione Speciale di Negoziazione
2. conoscenza dell'accordo e della composizione del Comitato Aziendale Europeo
3. rivendicare la partecipazione al CAE , in qualità di membro
4. nome e coordinate del: responsabile sindacale del CAE e del rappresentante della federazione sindacale europea
5. conoscenza dell'ordine del giorno e dei risultati del CAE
6. diritto di far pervenire al CAE avvisi, proteste, sollecitazioni, ecc.
7. circolazione di informazioni sulla realtà e sull'evoluzione di ogni impresa del Gruppo

## **7. Fonti di informazioni interne ed esterne all'impresa**

- all'interno dell'impresa:
  - i regolamenti interni e gli accordi relativi al diritto sindacale e sociale.
- Al di fuori dell'impresa:
  - il diritto sindacale e il diritto al lavoro
  - i contratti collettivi settoriali
  - gli accordi nazionali interprofessionali

## **8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali**

### ➤ Riferimenti europei:

- Art. 4 del protocollo sociale di Maastricht, integrato nell'articolo 139 del Trattato di Amsterdam (*i partner sociali europei possono concludere degli accordi-quadro che devono essere in seguito adottati dalla maggioranza qualificata del Consiglio dei Ministri*).
- Carta Comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori (9/12/1989).
- Direttiva 75/129/CE e direttiva 92/56/CE sui licenziamenti collettivi.
- Direttiva 77/187/CE sul riavvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o parti di stabilimento.
- Direttiva 94/45/CE sulla costituzione di un Comitato Aziendale Europeo.
- Progetto di direttiva sui diritti di informazione e consultazione nelle imprese.
- Progetto di direttiva della Commissione sulla partecipazione dei lavoratori nella SOCIETA' EUROPEA. Statuti della Società Europea. (1998).
- Libro verde della Commissione Europea (1997) "Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro.

### ➤ Riferimenti nazionali:

■

## **9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

Confederazione Sindacale Europea – CES	
Federazioni Sindacali Europee	
Comitato aziendale europeo	

Confederazione (i) Sindacale(i) Nazionale(i)	
Federazione(i) Sindacale(i) Nazionale(i) (settore)	
RSU/RSA	

## **10. Glossario**

- Comitato Aziendale Europeo
- Conflitti (prevenzioni e conciliazione)
- Contratti collettivi
- Diritti di consultazione
- Diritti di negoziazione
- Diritti di informazione
- Diritti sindacali
- Sciopero (diritto di)
- Organi di rappresentanza dei lavoratori nell'impresa
- Negoziazione collettiva (livelli e contenuti)
- Organizzazione dei datori
- Organizzazione sindacale
- Proselitismo

**1. Scheda 3.1 : Analisi degli indicatori**

**2. Identificazione dell'oggetto**

Lo stato di salute economico e finanziario di un'impresa si valuta grazie a due documenti fondamentali: il suo bilancio e la sua situazione contabile

**Il bilancio** è la “fotografia” della realtà finanziaria di un'impresa in un dato momento

**La situazione contabile** è il “filmato” dell'attività di un'impresa durante un esercizio (di solito : 1 anno)

Gli indicatori di sintesi sono: il fondo di rotazione, il bisogno di fondo di rotazione, la disponibilità di liquidi e un determinato numero di rapporti.

**A/ Analisi del bilancio**

**3. Informazioni e indicatori**

**Il bilancio** è la rappresentazione dei *beni* e dei *finanziamenti* dell'impresa. E' una rappresentazione ordinata: *le attività* rappresentano i beni che compongono il patrimonio, mentre *le passività* indicano le modalità di finanziamento (vedi allegato 1). L'esame di queste masse, attività e passività (vedi allegato 2), non permette che una comprensione quantitativa dell'importanza dei beni e dei finanziamenti dell'impresa. Invece, *l'analisi finanziaria* cerca di stabilire dei legami tra determinate masse omogenee di beni e finanziamenti.

Essa metterà a confronto un insieme di beni con un insieme di finanziamenti che possono spiegare l'origine di questi beni.

Sono state ammesse due convenzioni per la redazione del bilancio :

- i beni vengono rappresentati a sinistra e le loro origini (o finanziamenti) a destra.

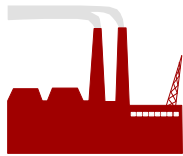
- la classificazione verticale dei beni si effettua in un ordine di liquidità crescente verso il basso e quella dei finanziamenti in un ordine di esigibilità crescente verso il basso.

**Allegato 1**

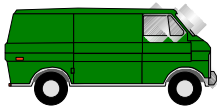
**BILANCIO**

**ATTIVITA'**

**PASSIVITA'**



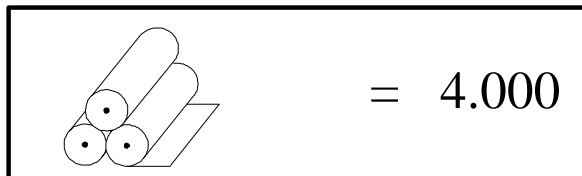
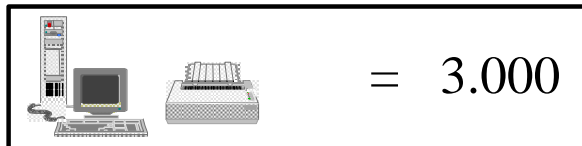
= 10.000



= 5.000

Capitale

16.000



Totale dei beni = 24.500

prestito 5.000

Fornitori 1.500

Scoperto bancario 2.000

Totale  
dei finanziamenti = 4.500

## Allegato 2

### Le principali partite attive

#### Le attività fisse

- immobilizzi materiali: terreni, costruzioni, materiali e installazioni, mezzi di trasporto.
- immobilizzi finanziari: crediti ottenuti grazie a prestiti a lungo termine concessi a terzi. Azioni rappresentanti delle partecipazioni nel capitale di impresa.
- immobilizzi immateriali: brevetti, fondi patrimoniali.

#### Le attività circolanti

- Crediti : si tratta di crediti concessi ai clienti per permettere di regolare i loro acquisti con una dilazione di pagamento
- scorte e beni in lavorazione : materie prime, prodotti in fase di lavorazione, imballaggi, ecc...
- Disponibilità : liquidità immediatamente utilizzabili che l'impresa gestisce nelle sue casse o in conti bancari.

### Le principali partite passive

#### Capitali propri

- Capitale sociale
- riserve
- risultati

#### Fondi di riserva per sopravvenienze passive

- fondi istituiti per coprire alcuni rischi che possono influenzare l'attività dell'impresa (acquisizioni, ristrutturazioni, ecc...)

#### Debiti

- Prestiti e debiti presso istituti di credito
- debiti nei confronti dei fornitori
- debiti fiscali e sociali rappresentativi delle dilazioni ottenute per la regolazione delle imposte e contributi sociali
- debiti diversi

## ***Indicatori***

**Il fondo di rotazione** Per la creazione dell'impresa si è dovuto acquisire un insieme di beni durevoli che costituisce la sostanza stessa dell'attrezzatura di lavoro. Questo insieme viene chiamato *beni stabili*. Questi beni stabili sono stati finanziati da contributi del gestore e da prestiti rimborsabili in diversi anni. Questo insieme di finanziamenti viene chiamato *finanziamenti stabili*. In principio, esiste un avanzo di finanziamenti stabili sui beni stabili che viene chiamato, quando esiste, **il fondo di rotazione**. Questo può essere dunque concepito come il margine di sicurezza di cui l'imprenditore si serve per far fronte al bisogno di finanziamenti nati dalla gestione (vedi allegato 3).

### Nota :

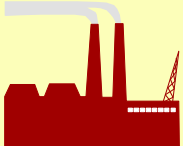
Le operazioni di investimento hanno un'incidenza sul volume dei beni stabili :

- le acquisizioni di immobilizzi (investimenti) danno luogo ad un impiego e tendono dunque a diminuire il fondo di rotazione.
- le cessioni di immobilizzi (liquidazioni di investimenti diretti) rappresentano una risorsa che tende ad aumentare l'ammontare del fondo di rotazione.

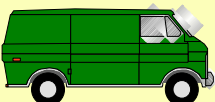
BILANCIO

ATTIVITA'

PASSIVITA'



=



=

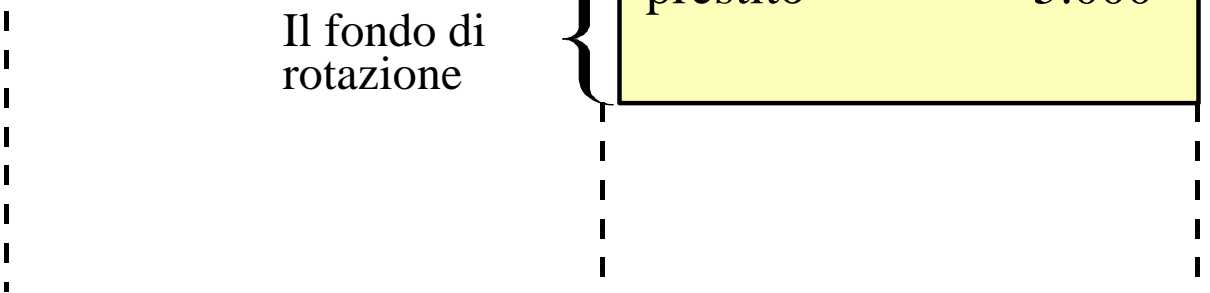


= 3.000

Capitale

prestito 5.000

Il fondo di rotazione



### **Allegato 3**

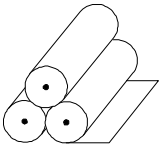
**Il bisogno di fondo di rotazione** L'attività dell'impresa mostra nel suo patrimonio, un determinato numero di beni, sotto forma di scorte e crediti, che sono i *beni circolanti del ciclo operativo*.

Un determinato numero di terze persone partecipano al finanziamento dei beni circolanti del ciclo operativo concedendo dei crediti : fornitori, personale, ecc.... attenuando così il peso degli anticipi da parte dell'impresa (spese come acquisto di merci o di materie prime sostenute prima di incassare le prime vendite). Questi crediti sono chiamati : *finanziamento del ciclo operativo*.

Nella maggior parte delle imprese si vede che i beni circolanti sono superiori ai finanziamenti del ciclo operativo.

Il confronto di questi due insiemi permette dunque di evidenziare una differenza chiamata *bisogno del fondo di rotazione* (vedi allegato 4).

**BILANCIO**

<b>ATTIVITA'</b>	<b>PASSIVITA'</b>
 = 4.000	} Bisogno del fondo di rotazione
<span style="background-color: yellow; padding: 2px;">tratte</span> = 2.000	
	fornitori                      1.500

**La disponibilità liquida** E' il risultato della differenza tra *fondo di rotazione* e *bisogno del fondo di rotazione*

1° caso : Il fondo di rotazione è superiore al bisogno del fondo di rotazione.

Ciò significa che l'avanzo di finanziamenti stabili permette anzitutto di finanziare tutti i bisogni generati dall'attività dell'impresa e che la parte inutilizzata si ritroverà sotto forma di liquidità.

E' dunque una *disponibilità liquida positiva*.

2° caso : Il fondo di rotazione è inferiore al bisogno di fondo di rotazione.

Il bisogno viene dunque in parte finanziato dall'avanzo dei finanziamenti stabili, la differenza deve essere supportata da altri mezzi.

Questi mezzi sono dei finanziamenti a breve termine come gli scoperti bancari, gli anticipi fatture, gli sconti cambiari.

Si tratta dunque di una *disponibilità di liquidi negativa*.

Riassumendo si può stabilire la relazione seguente:

$$\begin{array}{c} \text{Fondo di rotazione} - \\ \text{Bisogno di fondo di} \\ \text{rotazione} = \text{Disponibilità} \\ \text{liquida} \end{array}$$

N.B. : Il fondo di rotazione e il bisogno di fondo di rotazione variano, nel corso di un anno, in base al livello di attività.

### **B/ Analisi della situazione contabile**

#### **Il fatturato**

L'impresa ha una doppia natura :

- è una cellula sociale che procura impiego a una manodopera e la deve remunerare,
- è una cellula finanziaria che dà impiego a dei capitali e li deve remunerare.

L'impresa a carattere commerciale è caratterizzata dal suo *Fatturato* (vedi scheda 3.2).

Il fatturato permette di confrontare l'impresa con il mercato, ma non indica il valore della *ricchezza creata* da quest'ultima.

In effetti, i beni o i servizi immessi nel mercato e

prodotti dall'impresa hanno richiesto il consumo di altri beni o servizi provenienti da altre imprese.

### Il valore aggiunto

La differenza tra fatturato e beni consumati corrisponde alla creazione vera e propria di ricchezza di ogni impresa che si chiama *Valore aggiunto* (vedi scheda 3.2).

### Misura dell'efficacia dei mezzi di produzione

Per misurare l'efficacia dei mezzi di produzione (il lavoro e il capitale) vengono impiegati i seguenti indici:

Valore aggiunto _____ esprime l'efficacia degli investimenti fatti Immobilizzi
--

Valore aggiunto _____ misura l'efficacia del personale <b>organico</b>
--

--

### L'avanzo lordo di gestione

Sottraendo dal valore aggiunto le imposte e le tasse (ad eccezione delle imposte sugli utili) e le spese del personale si ottiene *l'Avanzo Lordo di Gestione* – A.L.G - (vedi scheda 3.2).

L'A.L.G. è dunque il punto centrale dell'analisi poiché è la risorsa fondamentale stanziata per la gestione quotidiana. Sanziona l'efficienza dei mezzi di produzione e di vendita.

Dalla nozione di A.L.G si potranno dedurre le nozioni di *capacità di autofinanziamento* (CAF), di *margini lordo di autofinanziamento* (MBA), e di *cash flow*.

Tra queste nozioni, la più utilizzata è il *cash flow*. Esso rendiconta la ricchezza creata dall'impresa che gli permetterà di investire o di acquisire delle società.

### Indici di redditività

Gli indici usati più correntemente sono **gli indici di redditività e gli indici di sicurezza**

ALG _____ Indica la redditività dei capitali impiegati
---

Totale delle passività

$\frac{\text{risultato al lordo delle imposte}}{\text{Capitale}}$  Indica la redditività dei capitali propri

$\frac{\text{ALG}}{\text{Fatturato (o produzione)}}$  Indica la redditività della gestione

$\frac{\text{Debiti}}{\text{Fondi propri (capitale)}}$  Misura l'autonomia finanziaria dell'impresa

### Indici di sicurezza

Si ritiene che un indice debole (sotto il 50%) sia segno di un bilancio solido con delle possibilità di crescita esterna (acquisizione di società).

Al contrario, un indice alto (100%) indica la fragilità del bilancio (rischio di fallimento) che necessita un aumento di capitale da parte degli azionisti dell'impresa

$\frac{\text{Autofinanziamento}}{\text{Prestiti a lungo termine.}}$  Indicatore di solvibilità a lungo termine

$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Fatturato}}$  Indice di preallarme

**Si considera comunemente che questo indice non debba superare il 5%**

Il fondo di rotazione è, si è detto, il margine di sicurezza di cui dispone l'impresa per finanziare il suo funzionamento. E' dunque necessario conoscerne l'importanza.

Ma la sicurezza dell'impresa è assicurata anche dall'investimento, anche se questo ha come effetto quello di diminuire i fondi di rotazione dell'esercizio.

#### **4. Interpretazione dei dati**

##### **Fondo di rotazione**

In alcune imprese è meglio investire in attrezzatura tecnologica ad altissima resa operativa piuttosto di mantenere un fondo di rotazione rassicurante

*La variazione del fondo di rotazione* permetterà dunque di vedere se sono stati realizzati degli investimenti o delle liquidazioni di investimenti diretti nel corso dell'esercizio.

Ci si interrogherà sull'effetto di questi movimenti sulla capacità dell'attrezzatura lavorativa o sull'impiego.

Per di più l'esame del fondo di rotazione permette di osservare la variazione dei fondi propri dell'impresa (capitale).

Il bisogno di fondo di rotazione fornisce delle informazioni sulle relazioni tra impresa e fornitori e tra impresa e clienti: dilazioni di pagamento.

Per esempio le imprese della grande distribuzione negoziano con i loro fornitori delle dilazioni di pagamento lunghe (90 giorni in genere) mentre i loro clienti pagano in contanti.

In questo modo esse danno luogo ad una grande disponibilità liquida.

##### ***Il bisogno del fondo di rotazione***

La condizione della disponibilità liquida è un indicatore importante.

Se è negativa, l'impresa dovrà finanziarsi presso le banche. L'esame delle condizioni finanziarie e delle garanzie applicate dalle banche all'impresa darà un'idea del modo in cui le banche valutano la salute finanziaria dell'impresa.

Questa valutazione, dal punto di vista delle banche, dovrà essere confrontata con la presentazione che la direzione di impresa fornisce sulla sua salute.

##### ***Disponibilità liquida***

Come si vedrà nella scheda 3.2, l'indice "fatturato" è importante per misurare il dinamismo dell'impresa sul mercato e la condizione della domanda in rapporto alla sua produzione.

Il Valore Aggiunto indica il peso economico vero e proprio di un'impresa e corrisponde alla ricchezza da suddividere tra il personale, lo Stato, i prestatori, gli azionisti e l'impresa.

##### ***Fatturato***

Questa suddivisione viene fatta su due livelli :

- 1° livello a carattere obbligatorio :

## *Valore aggiunto*

- Le imposte e le tasse ad eccezione dell'imposta sugli utili a vantaggio dello Stato,
- I salari e gli oneri sociali a vantaggio del personale,
- Gli oneri finanziari a vantaggio dei prestatori,
- Le parti che l'impresa deve trattenere per legge per far fronte al rinnovamento dei suoi immobilizzi (ammortamenti) e ai rischi della sua attività (fondo di riserva per sopravvenienze passive).

### - 2° livello a carattere condizionale in funzione di un certo livello di profitto

- L'imposta sugli utili per lo Stato,
- La partecipazione dei dipendenti ai profitti dell'espansione, se esiste,
- i dividendi per i proprietari dell'impresa,
- L'utile netto contabile non distribuito che resta nelle casse dell'impresa.

Come si vede l'esame della ripartizione della ricchezza prodotta dall'impresa è essenziale per comprendere la sua politica economica e sociale.

Questi indici permettono di quantificare e illustrare :

- l'efficienza degli investimenti in rapporto al valore aggiunto prodotto e di conseguenza la pertinenza della natura e dell'ammontare di questi investimenti,
- l'efficienza del personale confrontando il valore aggiunto con il numero di persone che l'ha prodotto e con il costo della manodopera che questo ha comportato,
- La redditività dei vari capitali investiti e quella della gestione, ovvero della produzione dell'impresa,
- l'autonomia finanziaria e la solvibilità dell'impresa
- il livello di preallarme a partire dal quale si considera che l'impresa si trova in difficoltà.

## *Indicatori di efficacia dei mezzi di produzione*

Come in molti altri campi l'azione sindacale mirerà ad ottenere dalla direzione dell'impresa dei dati di sintesi che potranno fornire un'immagine obiettiva del suo funzionamento e della sua salute economica e finanziaria.

Gli indicatori proposti qui sotto hanno un carattere abbastanza generale per potersi applicare a tutti i tipi di impresa.

## **5. Azione sindacale**

Hanno un carattere abbastanza universale per poter essere imposti in praticamente tutti i contesti di attività

e in tutti i contesti nazionali.

A questo titolo permettono dei confronti transnazionali, settoriali e intersettoriali.

E' dunque importante farsi comunicare le informazioni sotto questa forma.

E' pure importante raccogliere queste informazioni nel corso di diversi anni, e dunque richiederle al datore di lavoro, in modo da cogliere le grandi tendenze di evoluzione nella vita dell'impresa.

Ciò che si pratica più comunemente è una retrospettiva sugli ultimi tre anni.

Allo stesso modo, è importante disporre delle informazioni sulle previsioni che l'impresa fa sulla sua attività (business plan).

Secondo quanto enunciato dagli indicatori, è stato proposto un primo livello di interrogazione. Serve a condurre una prima riflessione sull'andamento dell'impresa, sulla presentazione fatta dalla direzione e sull'immagine che ne danno alcuni partner dell'impresa come le banche, i fornitori e i clienti.

Comunque per spingersi oltre nella comprensione del funzionamento dell'impresa e nel suo controllo conviene rivolgersi a degli specialisti, che da soli, potranno gestire realmente i dati, completarli grazie ad altri strumenti più specifici e produrre una analisi approfondita.

Una delle mete principali dei Comitati Aziendali Europei è giustamente quella di ottenere la partecipazione di esperti per questo lavoro.

Gli indicatori proposti possono facilmente essere comunicati al Comitato Aziendale Europeo, che al suo livello, può farne un trattamento globale sull'insieme delle componenti del gruppo.

## **6. Legame con il comitato aziendale europeo**

Questi diversi strumenti, come si è visto, possono anche permettere dei confronti all'interno di uno stesso settore, a livello nazionale ma anche transnazionale. Il CAE può giocare in questo senso un ruolo di raccolta e di diffusione alle imprese che lo compongono.

La materia economica e finanziaria è tipicamente quella in cui sono necessari degli esperti per un buon esercizio della funzione di consultazione e di avviso del CAE. Il vantaggio dell'appoggio di un esperto è un diritto da esercitare, o da conquistare, per spingersi oltre nel controllo, da parte di équipes sindacali, di questo campo.

In questo campo le fonti di informazione sono :

- La direzione di impresa
- I partner dell'impresa : banche, fornitori, clienti,..
- Gli osservatori economici : giornalisti, esperti,...
- I settori professionali (sindacati dei datori e sindacati dei lavoratori) a livello nazionale ed europeo
- I tribunali di commercio.

**7. Fonti di informazione interne ed esterne all'impresa**

Diritto del Lavoro nazionale, testi che regolano le competenze degli organi di rappresentanza dei lavoratori in materia economica e finanziaria, accordi e leggi che istituiscono i comitati aziendali europei,....

- **Riferimenti europei:**
  - Direttiva europea per i bilanci societari
- **Riferimenti nazionali:**

**8. Riferimenti dei testi legislativi, regolamentari e convenzionali europei e nazionali**

- Confederazione Europea dei Sindacati
- Federazioni sindacali europee
- Comitato Aziendale Europeo
- Confederazione(i) Sindacale(i) Nazionale(i)
- Federazione(i) sindacale(i) di settore
- RSU/RSA

**9. Riferimenti dei testi sindacali europei e nazionali**

- Analisi finanziaria
- Bilancio
- Fatturato
- Situazione contabile
- Avanzo lordo di gestione
- Fondo di rotazione
- Indici di redditività
- Indici di sicurezza
- Disponibilità liquide
- Valore aggiunto

**10. Glossario**

**1. Scheda 3.2 I mercati (Acquisto, Produzione, Vendita)**

**2. Identificazione dell'oggetto.**

- La **struttura produttiva dell'impresa**, cioè il modo in cui i vari mezzi di produzione (personale, immobilizzazioni ) sono combinati tra loro per raggiungere un dato risultato.
- La **lunghezza del ciclo produttivo** da cui dipenderà la composizione delle spese di gestione (in genere più il ciclo è lungo e più spese di personale e di ammortamento incideranno sull'acquisto di merci o di materie prime).
- La **natura dei prodotti** da cui dipenderà la qualifica del personale e la durata di vita degli investimenti.
- La **politica dell'azienda** in materia di produzione e di commercializzazione.

**3. Informazioni e indicatori.**

Il  
della  
struttura  
produttiva

Il valore aggiunto si determina nel modo seguente:

u Il valore aggiunto

$$\begin{aligned} & \text{Produzione dell'esercizio} \\ & + \text{Profitto commerciale} \\ & \quad - \text{consumi provenienti da terzi} \end{aligned}$$


---

= valore aggiunto

Determinazione del profitto commerciale :

u Il profitto commerciale

$$\begin{aligned} & \text{Vendite di merci} \\ & - \text{acquisti di merci} \\ & + \text{variazione delle scorte di magazzino} \end{aligned}$$


---

= profitto commerciale

u Il tasso del valore aggiunto.

$$\text{il tasso di valore aggiunto} = \frac{\text{valore aggiunto}}{\text{produzione + vendite di merci}}$$

v L'avanzo lordo di gestione.

$$\begin{aligned} & \text{Valore aggiunto} \\ & + \text{sovvenzioni di gestione} \\ & - \text{imposte e tasse} \\ & - \text{salari e oneri sociali} \end{aligned}$$


---

= avanzo lordo di gestione

**u la politica di produzione.**

( L'impresa produce da sé oppure fa produrre all'esterno in sub-appalto ?  
Σ richiedere la lista dei contratti di sub-appalto.

( L'impresa produce con fattori di produzione propri (personale dipendente, investimenti in piena proprietà) oppure produce con fattori di produzione che ha preso in prestito (per es. personale precario, investimenti a rate, leasing.).

Σ richiedere la lista dei leasing, dei contratti ad interim, dei contratti a tempo determinato

**ñ Analisi del circuito di commercializzazione**

**u la modalità di commercializzazione.**

( Qual è la modalità di commercializzazione dei suoi prodotti o servizi utilizzati dall'impresa ? (vendita diretta, vendita da parte di commissionari, rappresentanze, gestione libera, concessione, franchising, ecc.).

**u Il fatturato.**

Ammontare degli affari realizzati con terzi nell'esercizio dell'attività professionale normale e attuale dell'impresa.

Vendite di merci (attività commerciale)  
+ produzione venduta (attività industriale o di servizio)

---

= fatturato

**u Il posto dell'impresa nel suo mercato**

La quota di mercato relativa =  $\frac{\text{quota di mercato dell'impresa}}{\text{Quota di mercato del suo concorrente principale}}$

**u Il tipo di mercato.**  
seguente :

Collocare ciascun prodotto o attività dell'impresa con l'aiuto della tabella

	<b>Mercato in piena crescita</b>	<b>Mercato maturo</b>
Quota di mercato relativa > 1	<b>I</b> "stelle" redditizio scarsa disponibilità di liquidi	<b>III</b> "vacche da latte" molto redditizio grande disponibilità di liquidi
Quota di mercato relativa < 1	<b>II</b> "dilemmi" poco redditizio scarsa disponibilità di liquidi	<b>IV</b> "pesi morti" poco redditizio scarsa disponibilità di liquidi

↳ **Le scelte dell'impresa per aumentare la propria quota di mercato**

↳ crescita interna in seguito allo sviluppo delle capacità di produzione e di diminuzione dei costi.

↳ crescita esterna in seguito all'acquisizione di società concorrenti.

Σ richiedere delle informazioni sui progetti di acquisizione di società o di sviluppo di nuove attività.

**4. Interpretazione dei dati**

Il **valore aggiunto** nell'esercizio e **tasso sul valore aggiunto**.

Il valore aggiunto è l'incremento del valore apportato dall'impresa,

delle sue attività lavorative attuali, a beni e servizi, provenienti da terzi.

*Qual è il valore aggiunto dell'impresa? lo si può confrontare con quello di altre imprese dello stesso settore? Con quello di altre filiali dello stesso gruppo? Che cosa lascia dedurre?*

*Una parte del valore aggiunto dipende dal costo degli approvvigionamenti (di solito materie prime) e dai consumi intermediari dell'impresa.*

*Qual è il sistema di approvvigionamento? qual è la politica di acquisto?*

*Per esempio, l'impresa è tenuta, per approvvigionarsi, ad acquistare le sue materie prime, le sue tecnologie o la sua energia da altre filiali del gruppo? quali? Su quale mercato: nazionale, internazionale,...*

*In questo caso i prezzi d'acquisto di questi approvvigionamenti sono quelli di mercato oppure vengono stabiliti dalla direzione del gruppo?*

Su di un piano macro-economico, la somma dei valori aggiunti di tutti gli agenti economici forma il "prodotto interno lordo" (PIL)

*più il tasso di valore aggiunto è elevato, più l'impresa realizza di per se stessa le operazioni che concorrono alla fabbricazione e alla commercializzazione del prodotto*

Il **Avanzo Lordo di Gestione**.

*L'Avanzo Lordo di Gestione è la risorsa che l'impresa trae regolarmente dalla sua gestione prima dalla detrazione dai conti di*

*previdenza e prima di ogni influenza dalla modalità di finanziamento.*

Più alto è l'Avanzo Lordo di Gestione e più l'impresa dispone di mezzi da investire nei suoi mezzi di produzione, nella qualifica del suo personale e nell'acquisto dei suoi servizi esterni.

*ñ il fatturato.*

Il fatturato è l'ammontare degli affari realizzati con terzi nell'esercizio dell'attività professionale normale e attuale dell'impresa.

*E' quindi un indicatore del suo dinamismo economico e commerciale, ma anche dello stato della domanda in rapporto alla sua produzione*

*ñ il posto dell'impresa nel suo mercato*

Si possono distinguere due parametri essenziali per collocare gli andamenti di ogni attività dell'impresa : la quota di mercato relativa all'impresa e il tipo di mercato (in forte crescita o maturo) sul quale essa agisce (vedi tabella).

Conviene dunque farsi comunicare la quota di mercato dell'impresa, i suoi principali concorrenti e le loro quote di mercato rispettive.

*ñ la politica dell'impresa.*

Caratterizzare con l'aiuto della tabella a doppia registrazione "Tipo di mercato / quota di mercato relativa" ogni attività o prodotto dell'impresa.

Dedurre la strategia dell'impresa e le scelte che essa potrebbe essere portata a fare in futuro.

*Confrontare le caratteristiche di ogni attività con la struttura dell'occupazione e delle qualifiche del settore che la produce.*

*ñ la modalità di commercializzazione.*

L'impresa può scegliere tra due grandi strategie per aumentare le sue quote di mercato :

( La crescita interna, se gode di una buona redditività, che gli permetta di sviluppare le sue capacità di produzione e di abbassare i suoi costi :

( La crescita esterna in seguito all'acquisizione di attività o di imprese concorrenti.

*Σ Qual è la sua strategia ? quali sono le conseguenze sulla divisione e sull'organizzazione del lavoro ?*

( con l'aiuto della tabella sottostante, identificare la/le modalità di commercializzazione dei prodotti dell'impresa.

( verificare che la/le modalità adottate corrispondano alle caratteristiche-tipo dei prodotti dell'impresa.

( Identificare i clienti dell'impresa. Verificare se la modalità di commercializzazione adottata è la più efficace.

( Tra questi clienti, identificare le imprese che appartengono allo stesso gruppo della vostra.

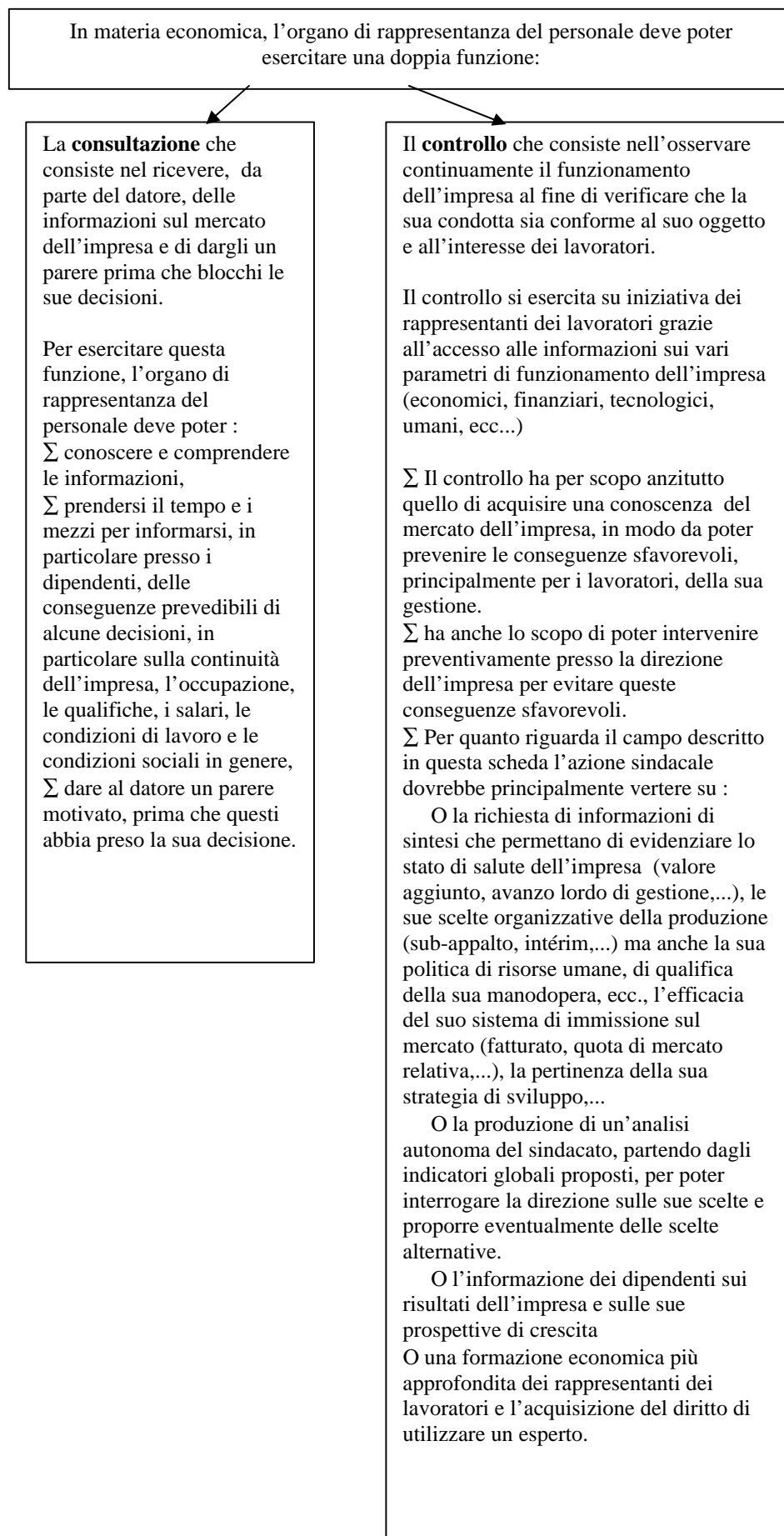
( Le condizioni commerciali che gli vengono applicate sono identiche, più favorevoli, meno favorevoli di quelle applicate ad altri clienti?

In genere le condizioni di commercializzazione vi sembrano favorevoli alla vostra impresa?

## PRINCIPALI MODALITA' DI COMMERCIALIZZAZIONE

MODALITA'	DEFINIZIONE	CARATTERISTICHE
VENDITA DIRETTA	La forza di vendita è costituita dai dipendenti dell'impresa.	Soluzione che assicura una qualità ottimale alla vendita e si giustifica dunque per dei prodotti la cui vendita è assortita di servizi annessi arricchiti (montaggio, formazione, manutenzione) o che sono tagliati su misura: beni strumentali, servizi di studi. D'altronde questa soluzione si impone nel caso di servizi non immagazzinabili :trasporti, ristorazione, banche.
VENDITA TRAMITE COMMISSIONARI	Il commissionario è un semplice mandatario che permette ai venditori e agli acquirenti di fare affari, senza dover allacciare contatti diretti	Terreno d'elezione di questo metodo di commercializzazione : prodotti standardizzati, per i quali esiste un mercato mondiale (soprattutto materie prime).
RAPPRESENTANZA	Il rappresentante è un mandatario, eventualmente assunto, che mette in contatto l'impresa con i clienti ed ha un diritto sul portafoglio della clientela che raggiunge.	Soluzione quasi universale, talvolta efficace e flessibile. Le si può rimproverare il suo costo (notevole compartecipazione agli utili) e la sua mancata affidabilità (turn over elevato e qualifica talvolta mediocre dei venditori).
GESTIONE LIBERA	Il gestore libero è un commerciante che fa fruttare un fondo patrimoniale che l'impresa gli concede.	Soluzione tradizionale in numerosi settori (soprattutto distributori di benzina). Le si rimprovera una motivazione insufficiente del gestore in confronto all'importanza dei mezzi attuati (muri, stock, diritto al rinnovo dell'affitto, ecc).
CONCESSIONE	Il concessionario – che è una società distinta e indipendente - è legato all'impresa venditrice da un contratto esclusivo, in cambio del quale esso beneficia dei servizi proposti dal venditore (formazione) e della sua pubblicità	Soluzione che permette ad un terzo di sostenere delle spese di commercializzazione notevoli essendo assicurato di una certa permanenza nello sforzo della promozione: automobili, computer, importatori.
FRANCHISE	Gestione esclusiva, in funzione di fattori precisi ed obiettivi stabiliti dal « franchisor », attraverso un « franchisee » di un fondo patrimoniale che ha creato e di cui assicura il finanziamento.	Si adatta a beni e servizi poco elaborati. Il rischio finanziario spetta essenzialmente al franchisee, che è molto motivato.

## 5. Azione sindacale



## **6. Legame con il comitato aziendale europeo.**

In un gruppo transnazionale, il campo economico è certamente quello che da luogo al massimo scambio di informazioni tra la sede centrale e gli stabilimenti o le filiali.

Per questo i rappresentanti dei lavoratori degli stabilimenti e delle filiali non dispongono per forza delle informazioni a loro utili.

**Ciò che è importante sapere dipende infatti dalla strategia sindacale adottata tra i rappresentanti centrali e quelli delle filiali.**

E' una strategia di conquista o di riconoscimento del diritto all'informazione e alla consultazione?

( In che caso conviene redigere una lista, che si cercherà di imporre al datore di lavoro locale, con le informazioni che devono essere obbligatoriamente trasmesse ai rappresentanti dei dipendenti, almeno ogni anno e ogni volta sia necessario.

Questa lista standardizzata tra tutte le filiali del gruppo permetterà dunque di fornire dei confronti utili e di raccogliere dei dati in relazione a diversi anni, permettendo di dedurne le tendenze.

( In questo caso si può anche pensare di stabilire una definizione e una procedura comune di consultazione (forme e dettagli) che permettano ai rappresentanti dei lavoratori di dare un parere con cognizione di causa.

( se si tratta di una strategia di intervento, che permette di controllare e di fare delle raccomandazioni, bisognerà spingere molto più lontano le capacità di analisi indipendente del funzionamento del gruppo e delle sue filiali.

( In alcuni comitati aziendali europei è stato **istituito un potere di raccomandazione** che obbliga il datore a tener conto in maniera esplicita del parere dato dai rappresentanti dei lavoratori.

Σ La formazione economica dei rappresentanti diviene un imperativo che può essere organizzato a livello di gruppo per stabilire un approccio e degli strumenti comuni.

Σ Il ricorso a un esperto è pure fortemente auspicabile in questo caso, tenuto conto della complessità dell'architettura di alcuni gruppi transnazionali.

## **7. Fonti interne ed esterne all'impresa.**

( le fonti relative a questo campo sono essenzialmente interne all'impresa e al gruppo  
( il settore professionale è pure una fonte interessante per effettuare dei confronti e collocare l'impresa tra i suoi concorrenti.  
( La letteratura sui mercati, sui prodotti, sulle tecnologie, ecc...

## **8. Riferimenti dei testi legislativi**

## **9. Riferimento dei testi sindacali.**

( Direttiva 94/45CE sull'istituzione di un comitato aziendale europeo  
( Testi nazionali che definiscono le competenze degli organi di rappresentanza dei dipendenti in campo economico .

- Confederazione Europea dei Sindacati
- Federazioni Sindacali Europei

- Comitati di Impresa Europei
- Confederazione(i) Sindacale(i) nazionale(i)
- Federazione(i) sindacale(i) nazionale(i) di settore
- Comitato aziendale

**10. Glossario.**

Acquisto di merci

Fatturati

Commercializzazione

Consumo proveniente da terzi

Avanzo lordo di gestione

Imposte e tasse

Profitto commerciale

Quota di mercato

Produzione dell'esercizio

Salari e oneri sociali

Giacenze di magazzino

Sovvenzione di gestione

Valore aggiunto

Vendite di merci

Allegato :

**Definizione dinamica dei principali termini utilizzati nella scheda**

**FATTURATO**

SPESE	PRODOTTI
fatturato	Vendite di merci
	Produzione venduta

**VALORE AGGIUNTO**

SPESE	PRODOTTI	
Costo d'acquisto delle merci vendute	Vendite Di Merci	
consumo proveniente da terzi	Produzione Venduta	
valore aggiunto		Produzione Immagazzinata
		Produzione Immobilizzata

**AVANZO LORDO DI GESTIONE**

SPESE	PRODOTTI
Personale E imposte indirette	valore aggiunto
Avanzo lordo	
Di gestione	
	sovvenzioni

#### 4. LE INFORMAZIONI TRASVERSALI

### **1. Scheda 4.1. Riferimenti legislativi e contrattuali.**

<b>a) Diritto societario</b>	
<b>b) Legislazione in materia di lavoro e relazioni industriali</b>	
<b>c) Legislazione in materia di diritti d'informazione e consultazione dei lavoratori</b>	
<b>d) Norme in materia di minimi salariali e d'indennità economiche</b>	
<b>e) Contratti collettivi applicati nel settore e nell'impresa</b>	
<b>f)</b>	

#### 4. LE INFORMAZIONI TRASVERSALI

### 1. Scheda 4.2. Indicatori macro-economici.

#### 2. Identificazione dell'oggetto

Per fare una stima obiettiva della situazione economica in un paese, delle condizioni economiche e sociali dei lavoratori dipendenti, della popolazione attiva e dei pensionati, bisogna riunire gli indicatori macroeconomici a livello nazionale.

#### 3. Informazioni e indicatori

**a. Le informazioni generali vengono riunite per poter valutare il potenziale di un paese.**

Tav. 1

Indicatori	Valori
▪ <i>Prodotto Interno Lordo (PIL)</i>	
▪ <i>PIL (espresso in milioni di USD e/o EURO)</i>	
▪ <i>Popolazione: stima in migliaia</i>	
▪ <i>PIL pro capite(in moneta nazionale)</i>	
▪ <i>PIL pro capite(in migliaia di USD e/o EURO)</i>	

**b. Le informazioni di tipo economico vengono riunite per fare una stima della situazione in un paese messo a confronto con i paesi membri dell'Unione Europea o con altri paesi del mondo.**

Tav. 2

Indicatori	Valori
▪ <i>Volume di produzione fisica</i> - <i>tasso di crescita in %</i>	
▪ <i>Tasso di produttività dell'industria</i>	
▪ <i>Fatturato reale nel commercio in dettaglio</i> - <i>tasso di crescita in %</i>	
▪ <i>Presenze di turisti</i> - <i>tasso di crescita in %</i>	

**c. Le informazioni vengono riunite per avere un'idea della situazione dei flussi finanziari e della bilancia dei pagamenti in un dato paese.**

**Tav. 3**

Indicatori	Valori
▪ <i>Bilancio dei conti di commercio interno (in milioni di USD e/o EURO)</i>	
▪ <i>Tasso di cambio moneta nazionale/ USD e/o EURO</i>	
▪ <i>Esportazioni in USD e/o EURO</i> - <i>tasso di crescita in %</i>	
▪ <i>Importazioni in USD e/o EURO</i> - <i>tasso di crescita in %</i>	
▪ <i>Conto corrente della bilancia dei pagamenti</i>	
▪ <i>Riserve in valuta straniera della banca centrale – in milioni di USD e/o EURO</i>	
▪ <i>Tasso di sconto della banca centrale in %</i>	
▪ <i>Debito esterno totale in milioni di USD e/o EURO</i>	
▪ <i>Debito pubblico totale in milioni di USD e/o EURO</i>	
▪ <i>Deficit – media statistica consolidata, in % del PIL</i>	

**d. Le informazioni vengono riunite per avere un'idea delle condizioni economiche e sociali dei lavoratori dipendenti e dei pensionati.**

**Tav. 4**

Indicatori	Valori
▪ <i>Prezzo al dettaglio alla scadenza del periodo in %</i>	
▪ <i>Costo della vita alla scadenza del periodo in %</i>	
▪ <i>Totale dei lavoratori dipendenti dell'industria in %</i>	
▪ <i>Salario mensile medio netto (in USD e/o in EURO)</i> - <i>tasso di crescita in %</i>	
▪ <i>Pensione mensile media in USD e/o in EURO</i> - <i>tasso di crescita in %</i>	
▪ <i>Indicatori e/o coefficienti sulla soglia di povertà.</i>	

**4. Fonti di informazione.**

- L'Istituto Nazionale di Statistica
- I rapporti della Banca Centrale

- Gli organismi sindacali(es.: centro studi, banca dati, ecc.)
- I giornali
- Le riviste specializzate
- Il Fondo Monetario Internazionale
- La Banca Mondiale
- l'O.I.T.
- l'O.M.C.
- l'O.C.D.E.
- l'Unione Europea
- La Banca Centrale Europea
- Le Università

#### 4. LE INFORMAZIONI TRASVERSALI

<b>1. Scheda 4.3 Indirizzi e contatti utili</b>
---

#### **2. Identificazione dell'oggetto**

Un importante strumento di lavoro per un delegato è la sua agenda, che deve contenere tutti i numeri telefonici, la lista di contatti e gli indirizzi utili.

Il delegato deve imparare ad organizzarla ed aggiornarla correttamente.

Nell'agenda deve registrare i riferimenti istituzionali e sindacali, nazionali e internazionali, che potrebbero divenire necessari per la sua azione sindacale: sia a livello di impresa che di territorio.

#### **3. Riferimenti europei**

##### 1. Istituzionali:

*(indirizzi, persone da contattare, numeri di telefono, e. mail, sito web, Fax, pubblicazioni, altri riferimenti)*

- Parlamento Europeo
- Commissione Europea - D.G. V
- Comitato Economico e Sociale
- Corte di Giustizia
- Delegazione del paese presso l'U.E.
- Delegazione dell'U.E. nel paese
- O.I.T.
- Fondazione di Dublino per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro
- Agenzia di Bilbao per la Salute e Sicurezza sul lavoro
- 

##### 2. Sindacali:

*(indirizzi, persone da contattare, numeri di telefono, email, sito web, Fax, pubblicazioni, altri riferimenti)*

- CISL (internazionale)
- Confederazione Europea dei Sindacati
- Federazione Sindacale Internazionale del settore
- Federazione Sindacale Europea del settore
- Federazione(i) Sindacale(i) del paese della casa madre dell'impresa o del gruppo
- Segreteria del Comitato Aziendale Europeo
- Infopoint-CES
- I.S.E.
- A.S.E.
- B.T.S.

#### **4. Riferimenti nazionali**