

# Indice

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>1 MERCATO INTERNO DEL LAVORO: APPROCCIO TEORICO ALLO STUDIO DI UN CASO REALE</b> .....	<b>5</b>
1.1 IL MERCATO INTERNO DEL LAVORO .....	5
1.2 LA FLESSIBILITA' .....	7
1.3 L'EVOLUZIONE DEI CONTRATTI DI LAVORO .....	9
<b>2 METODOLOGIA DI RICERCA</b> .....	<b>11</b>
2.1 ANALISI DOCUMENTALE.....	11
2.2 INTERVISTA .....	12
2.3 I LIMITI DELLA PRIVACY .....	13
<b>3 CARATTERISTICHE OCCUPAZIONALI DELL'IMPRESA STUDIATA</b> .....	<b>15</b>
3.1 STRUTTURA OCCUPAZIONALE .....	16
3.2 EVOLUZIONE DELLA TIPOLOGIA DI CONTRATTI .....	18
3.3 CLASSIFICAZIONE DELLA FORZA LAVORO .....	25
3.3.1 PER INQUADRAMENTO E PER SESSO.....	25
3.3.2 PER ANZIANITA' .....	28
3.3.3 PER LUOGO DI RESIDENZA.....	30
3.4 ANALISI DEI FLUSSI.....	32
3.4.1 ASSUNZIONI-TRASFORMAZIONI .....	32
3.4.2 TRASFORMAZIONI .....	33
3.4.3 DIMISSIONI, LICENZIAMENTI, SCADENZA DEL CONTRATTO.....	35
3.4.4 CONFRONTI.....	36
3.4.5 INDICI .....	37
<b>4 CARATTERISTICHE STRUTTURALI E GERARCHICHE</b> .....	<b>41</b>
4.1 FUNZIONALITÀ DEL GRUPPO .....	41
4.2 SISTEMA DI CONTROLLO.....	42
4.3 SISTEMI DI CARRIERA .....	44
4.4 SISTEMI RETRIBUTIVI ED INCENTIVI.....	46
4.5 DATI STATISTICI RIEPILOGATIVI.....	47
4.6 INCIDENZA DEL COSTO DEL LAVORO .....	48
<b>5 LE ATTIVITÀ DI ASSUNZIONE E FORMAZIONE</b> .....	<b>51</b>

5.1	COME SI ASSUME .....	51
5.2	TIPOLOGIA DI FORMAZIONE EFFETTUATA.....	54
<b>CONCLUSIONI.....</b>		<b>57</b>
<b>APPENDICE.....</b>		<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>67</b>

# INTRODUZIONE

Le teorie di economia del lavoro hanno subito nel secolo scorso notevoli evoluzioni ed un sempre crescente interesse per i risultati da esse fornite. Le dinamiche occupazionali, lo studio del capitale umano e la gestione del personale hanno guadagnato, a buon diritto, una propria dignità e rilevanza nelle politiche di sviluppo delle principali aziende mondiali. Il fattore lavoro è ormai diventato uno dei principali aspetti trattati nei consigli di amministrazione, nei programmi di produzione e nei piani di ristrutturazione.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di sfruttare alcune delle principali teorie macro e microeconomiche legate a tali aspetti per una disamina articolata di un caso reale. L'utilità è comunque duplice, potendo, in conclusione, verificare la sostenibilità di certe teorie anche in applicazioni particolari che esulano dal campo di applicazione dei vari modelli.

Occorre in prima analisi sottolineare come lo studio, per quanto approfondito, di un'unica realtà produttiva non possa validare teorie generali e di più ampio respiro, ma resta comunque pieno il significato di confronto tra teoria e realtà.

Per lo scopo prefissosi risulta dunque necessario introdurre brevemente le tematiche a cui si farà ricorso. Il primo capitolo dell'opera verterà sull'introduzione di note teorie, prima tra tutte quella sui mercati interni del lavoro.

La seconda sezione è incentrata sulle modalità e sugli strumenti che hanno permesso di estrapolare i dati e dunque le conclusioni sostenute in seguito.

Il contributo originale della presente tesi è contenuto nella parte restante. Verrà infatti sintetizzata e discussa l'impresa dal punto di vista della struttura allocativa interna. Il terzo capitolo porge un quadro d'insieme sulle caratteristiche occupazionali riscontrate, analizzando la forza lavoro sotto molteplici aspetti. Si è ritenuto rilevante lo studio della risposta dell'impresa ai recenti mutamenti normativi inerenti la legislazione giuslavoristica nonché la suddivisione dei lavoratori tramite parametri sociali ed economici come l'inquadramento, il sesso, la provenienza, l'anzianità e il profilo retributivo. Ampio spazio è stato concesso inoltre all'analisi dei flussi interni dei lavoratori, strumento essenziale per l'operazione di sintesi e commento finali.

Il capitolo 4 sarà incentrato, conseguentemente, sulle politiche produttive basate sulla forza lavoro a disposizione. Di interesse, in quest'ottica, sono apparse la struttura organizzativa-produttiva e la gerarchia interna.

Infine, la quinta sezione verterà sulle operazioni di assunzione del personale e sulle caratteristiche formative, come diretta risposta alle necessità ed ai problemi che l'azienda affronta nella sua attività.

# Capitolo 1

## MERCATO INTERNO DEL LAVORO: APPROCCIO TEORICO ALLO STUDIO DI UN CASO REALE

Prima di approcciarsi allo studio ed all'analisi pratica di un caso reale è senz'altro utile fissare dei punti teorici ai quali riferirsi nel futuro dibattito. Data la vastità dell'argomento affrontato e l'abbondanza dei contenuti presenti in letteratura, si è scelto di esporre alcuni tra i più famosi modelli, quelli più utili per il caso specifico analizzato. La trattazione svolta nel presente capitolo non vuole essere esaustiva né originale, ma punta a riprendere e a sintetizzare i concetti teorici che verranno poi sfruttati. Per maggiori approfondimenti, si consigliano [3],[5] e [14].

I modelli teorici presentati saranno:

- il mercato interno del lavoro;
- la flessibilità;
- l'evoluzione dei contratti di lavoro;

### ***1.1 IL MERCATO INTERNO DEL LAVORO***

Nell'opera assumerà una certa importanza la definizione di mercati interni ed esterni del lavoro, ricompresa in una teoria concepita in [8] e successivamente arricchita in [6] e [13]. In anni più recenti si ricorda il contributo di [7].

Il mercato interno è distinto da quello esterno in cui la fissazione del salario e l'allocazione del lavoro sono governati dalle forze di mercato, ovvero da domanda e offerta. I due mercati sono

collegati dai cosiddetti porti di entrata ed uscita che non sono altro che posti di lavoro in corrispondenza dei quali si osservano gli spostamenti tra i due mercati. Il mercato interno del lavoro è comunque una struttura estremamente complessa ed articolata all'interno della quale possono essere individuati submercati, i cui meccanismi di regolazione variano a seconda delle realtà produttive analizzate. Le principali cause di nascita dei mercati interni del lavoro, che ne regoleranno successivamente anche il funzionamento strutturale e l'evoluzione sono essenzialmente due:

- Specificità degli skills: essi possono essere complessi o relativamente semplici. La peculiarità di tali abilità consiste nella possibilità di utilizzo limitatamente all'interno dell'impresa stessa. L'effetto della specificità degli skills è di incrementare il livello assoluto dei costi di addestramento interno (*on-the-job training*). Ovviamente, tanto più specifici sono gli skills necessari, tanto più il datore di lavoro sarà incentivato ad investire nell'addestramento. Di conseguenza vi può essere l'incentivo per il datore di lavoro di ridurre il turnover stabilizzando il rapporto, mettendo in tal modo al riparo il lavoratore dalla concorrenza di coloro che si trovano al di fuori dell'impresa.
- Ruolo di usi, consuetudini e tradizioni: essi scaturiscono essenzialmente dalla stabilità del rapporto, in dipendenza del consolidarsi delle abitudini di lavoro. Anche questo fattore può giocare un ruolo importante nel processo di determinazione dei salari. I gruppi di lavoro possono incrementare, attraverso la ripetizione di routine, l'importanza degli usi, portandoli ad uno status semi-etico. Le regole in questo modo determinatesi possono influenzare il grado di rigidità del mercato interno o portare al deterioramento del rapporto qualora esse vengano infrante. Le principali regole di interesse nel caso studiato saranno di carattere comportamentale e sindacale.

Non vi è comunque, anche soddisfatte le due condizioni, una automatica creazione di un mercato interno. E' infatti indispensabile principalmente che esse diano luogo a decrementi nel livello dei costi: I mercati interni del lavoro possono fermarsi solo se causano una contrazione di tale livello, riducendo quindi la convenienza al ricorso del turnover. Tale aspetto non va comunque a discapito del datore di lavoro, in quanto in questo modo possono essere evitati i costi per la gestione di nuovi rapporti come ad esempio le spese di reclutamento, selezione, formazione e licenziamento.

I mercati interni del lavoro svolgono due funzioni fondamentali. Essi infatti definiscono la struttura allocativa del lavoro e, inoltre, determinano il livello dei salari entro l'impresa.

La struttura allocativa può essere analizzata secondo il grado di apertura rispetto al mercato esterno e tramite la distribuzione dei lavoratori nei vari posti di lavoro. Nel primo caso il fattore può variare tra i due estremi ideali "chiuso" e "aperto", a seconda che i posti vacanti siano coperti o

meno attraverso promozioni o trasferimenti interni. Nel secondo caso invece si ricorre allo studio della mobilità interna all'interno dell'impresa. Con tale teoria è possibile definire veri e propri cluster di mobilità, ovverosia dei gruppi di posti di lavoro all'interno dei quali i lavoratori possono essere promossi, degradati o trasferiti. I fattori che influenzano la mobilità possono essere diversi, tra cui l'anzianità di servizio, le capacità produttive e le caratteristiche socio-comportamentali. Il grado di flessibilità di un'impresa dipende fortemente dalla rigidità con cui queste regole vengono applicate.

La struttura allocativa è determinata da tre fattori: l'interesse da parte del datore di lavoro a ridurre il livello dei costi, l'interesse degli occupati ad accrescere la stabilità del posto di lavoro e la necessità di offrire ai lavoratori prospettive di avanzamenti di carriera. La struttura allocativa contribuisce a fissare i costi di turnover e di mobilità interna, di conseguenza essa è di importanza cruciale per la determinazione dell'efficienza di una impresa.

Venendo a livello dei salari, tre elementi devono essere presi in considerazione per comprenderne la struttura, cioè il livello salariale entro l'impresa e le differenziazioni verticale ed orizzontale dei salari. In generale le decisioni relative ai salari si applicano a gruppi di lavoratori, legati a una o più caratteristiche. Il livello dei salari può inoltre essere correlato ad una partecipazione dei lavoratori, come proposto in [9].

Si potrebbe affermare quindi che come gli skills proteggono i lavoratori dalla concorrenza dei disoccupati, così una determinazione dei salari diversa da quella del mercato esterno (in questo caso più elevata) può proteggere l'impresa dai rischi di un indesiderato turnover.

## **1.2 LA FLESSIBILITA'**

Negli ultimi anni l'apertura ad un mercato *globale* ha portato notevoli mutamenti all'interno delle strategie d'impresa. La maggiore concorrenza in quasi tutti i settori produttivi, soprattutto in quelli classici in cui la possibilità di ritagliarsi un mercato di nicchia è scarsa, ha portato ad un'attenzione maniacale all'ottimizzazione dei processi e al contenimento dei costi.

La flessibilità, sotto quest'ottica, riveste un ruolo essenziale per ottenere vantaggi competitivi che permettono a realtà consolidate di aumentare la propria importanza o anche solo sopravvivere in momenti così delicati per l'economia occidentale, in particolar modo per quella italiana.

Il concetto di flessibilità abbraccia una svariata gamma di significati e, usata in differenti contesti, può avere applicazioni e modelli significativamente diversi.

Per procedere ad una trattazione scientifica e poter dunque misurare un particolare grado di flessibilità, è opportuno soffermare lo studio su alcune definizioni. La letteratura è ricca di modelli e studi che interpretano, ognuno a suo modo, il concetto esposto in questa sezione.

Soffermandosi in prima istanza ad un'analisi microeconomica della flessibilità, si può percorrere la via segnata in [1] secondo cui esisterebbero tre tipi di flessibilità, di seguito sintetizzati:

- a. **FLESSIBILITÀ FUNZIONALE:** essa implica che lo stesso lavoratore possa, in linea di principio, svolgere una gamma di attività diversa, ricomprendendo mansioni ed operazioni che usualmente sono affidate a diversi dipendenti.

Questo tipo di flessibilità consente all'impresa di modificare la qualità ed il livello della produzione, senza incorrere in eccessivi incrementi di costo. Essa implica però l'esistenza di lavoratori molto addestrati ed esperti ed una appropriata struttura allocativa del lavoro.

Essa può, inoltre, essere utilizzata per garantire la presenza, in settori o operazioni strategici di più lavoratori, riducendo i rischi per assenze o dimissioni ed i costi per maggiori pretese di lavoratori cosiddetti insostituibili.

- b. **FLESSIBILITÀ NUMERICA:** quella in cui l'impresa, attraverso il ricorso a straordinari e contratti atipici (in particolar modo quelli a tempo determinato e di lavoro interinale), riesce nel breve e brevissimo periodo a modificare apprezzabilmente il monte ore lavorate.

Tale operazione permette di rispondere in maniera efficiente a picchi imprevisi di domanda, dato che i costi non sono elevati e i vincoli lavorativi così creati sono di certa risoluzione. Quest'ultimo effetto è apprezzato in molte realtà in cui l'impresa non vuole impegnarsi in periodi successivi, in cui le incognite del mercato sono tali da non garantire il pieno utilizzo della maggior manodopera.

La flessibilità numerica implica che l'organizzazione abbia a disposizione un mercato del lavoro con una offerta sufficiente e disponibile a sottoscrivere contratti atipici, e che sia in grado di modificare l'orario di lavoro. L'esigenza di tale flessibilità può dar luogo al costituirsi, entro l'impresa, di un segmento secondario di lavoratori.

- c. **FLESSIBILITÀ SALARIALE:** comporta una riduzione dei costi della manodopera, incidendo sulla struttura interna dei salari. Questa modifica, che può essere più o meno strutturale, ha una rilevanza principalmente concentrata nel breve periodo data la tendenza del sistema a ritornare alla precedente struttura.



In [11] è presente un contributo importante riguardante i possibili trade-off esistenti tra le varie forme di flessibilità. Si giunge a concludere che il mercato interno del lavoro non è di per sé un fattore di rigidità o flessibilità nella gestione del fattore lavoro; sono invece il contesto istituzionale e le predette funzioni allocative e di determinazione salariale che determinano la forma di flessibilità a cui è sottoposto. L'autore spiega con un esempio questa teoria, riportando le situazioni del mercato del lavoro in Europa e Stati Uniti. Egli ravvisa differenti flessibilità, più rivolta a quella funzionale la prima, più vicina a quella numerica la seconda. Le cause di tali differenze sono ravvisate nel diverso sistema giuridico e di contrattazione collettiva, che sfocia in Europa in una maggiore sicurezza del posto di lavoro e quindi in una rigidità numerica a fronte di una maggiore disponibilità dei lavoratori a collaborare in processi di ristrutturazione e ad accettare condizioni salariali anche inferiori.

### **1.3 L'EVOLUZIONE DEI CONTRATTI DI LAVORO**

Strettamente legata al concetto di flessibilità, un altro interessante punto distintivo di un'impresa può consistere nella sua struttura occupazionale-contrattuale. L'obiettivo dell'indagine consiste nell'analizzare la dinamica della domanda di lavoro dal punto di vista dell'evoluzione quantitativa delle principali forme contrattuali che disciplinano le relazioni di lavoro. Per molti anni in Italia l'unico contratto di lavoro subordinato applicabile, tranne casi particolari, era quello a tempo pieno ed indeterminato. Negli ultimi quindici anni si è assistito ad una parziale ma progressiva evoluzione della normativa che ha aperto alcune nuove strade. I principali passi compiuti sono stati, dapprima, l'approvazione del cosiddetto pacchetto Treu del 1997, che ha introdotto per la prima volta il lavoro interinale, permettendo dunque anche al privato una prima e parziale forma di intermediazione nella domanda-offerta di lavoro. Va inoltre ricordata la contestuale rivisitazione del contratto di apprendistato che ha fornito un valido strumento alle imprese, sotto forma principale di sgravi contributivi, per investire nella formazione dei giovani.

Durante questo lasso di tempo vari sono stati le innovazioni introdotte, tra cui si desidera ricordare la nascita dei contratti a termine (tempo determinato) e quelli a tempo parziale, cosiddetti part-time.

In ultimo, non si può non citare quella che a buon diritto è stata considerata una vera e propria riforma del mercato del lavoro. Ci si riferisce alla cosiddetta legge Biagi, istituita con D.Lgs.276/2003 in attuazione delle deleghe di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30.

Questi innumerevoli interventi legislativi sono stati mirati ad accrescere quella che è stata precedentemente definita come flessibilità numerica, anche se in [10] viene esposta la tesi secondo la quale essi sarebbero più coerenti, in una visione sistemica, con obiettivi di flessibilità difensiva.

Data la novità dell'argomento trattato, innumerevoli sono gli studi e le indagini dirette volte ad analizzare gli effetti di una così massiccia introduzione di novità nei rapporti lavorativi, tra cui si segnalano [3], [15] e [16].

## Capitolo 2

# METODOLOGIA DI RICERCA

Una volta affrontato l'argomento del mercato del lavoro dal punto di vista teorico, il passo successivo consiste nel verificare, nella realtà, quali di questi modelli sintetizzati maggiormente le realtà economiche della vita di tutti i giorni. In questo lavoro si è voluto studiare un caso reale per cercare di spiegare come una struttura economica cerchi di ricavarci uno spazio nel mercato concorrenziale degli ultimi anni, appoggiando tali considerazioni sulle teorie classiche e su considerazioni probabilmente valide per una ristretta cerchia di unità produttive simile al campione trovato. La ricerca non deve essere, comunque, vista in maniera compartimentale, essa può anzi dare uno spunto per una ricerca sistematica in vari settori, qualora si riesca a ravvisarne un nodo comune di legame.

Per poter apprezzare un'impresa nelle sue qualità principali è indispensabile disporre di una quantità diversa di dati. È necessario, infatti, avere a disposizione dati contabili ed economico-produttivi, in ordine alla possibilità di valutare con precisione aspetti strutturali. La raccolta di tali dati è trattata nella sezione 2.1.

Una ulteriore utilissima fonte è quella interna. Essa non consiste in dati numerici, ma nei comportamenti, intenzioni e politiche dei principali attori aziendali. Le modalità dell'operazione saranno chiare dopo la lettura della sezione 2.2.

### **2.1 ANALISI DOCUMENTALE**

I principali strumenti per l'elaborazione dei dati numerici relativi alla presente ricerca derivano dall'analisi dei documenti di gestione, più o meno obbligatori per legge, dell'azienda.

Si è ricorso, in particolar modo, al libro paga ed al libro matricola dell'azienda, oltre che, per i dati strettamente economici, al bilancio stesso. L'operazione più laboriosa e delicata è consistita nella stesura analitica dell'elenco completo dei lavoratori coinvolti, oltre che dall'intreccio dei periodi di permanenza nell'impresa e lo scorporo di dati corrotti, come poi spiegato nei successivi capitoli. Per poter presentare i dati sotto un'ottica che potesse rendere agevole la comprensione delle grandezze strutturali anche ad un lettore che non conosca personalmente la realtà studiata, si è fatto ricorso ad una sintesi dei dati tramite fogli elettronici di calcolo e programmi statistici dedicati, per ottenere una statistica descrittiva personalizzata.

I risultati ottenuti saranno quindi esposti in maniera analitica tramite tabelle e, talvolta, grafici esplicativi del concetto trattato, per poi essere spiegati tramite modelli teorici o fenomeni specifici rilevati dal management.

## **2.2 INTERVISTA**

I singoli valori numerici ricavati nel precedente studio non possono essere una soddisfacente rappresentazione del fenomeno che si desidera affrontare. Essi devono essere legati e confrontati tra loro secondo una logica che deve sottendere la ricerca di un particolare risultato finale, sia esso noto a priori o da dedurre. Inoltre non sempre si possono estrapolare valori quantitativi per misurare situazioni particolari di una qualche valenza economica, o perché essi non ricorrono nella circostanza, o perché la loro creazione è impossibile o estremamente difficile.

Per i motivi testé evidenziati, ricorre la necessità di affrontare particolari considerazioni sui motivi che portano ad analizzare situazioni economiche. Lo studio deve, in prima istanza, portare a comprendere il perché di particolari comportamenti o risultati di una determinata attività. Risulta quindi chiara l'utilità di informazioni derivanti direttamente dai protagonisti del mondo del lavoro.

In questa tesi si è scelto di utilizzare come strumento di informazione l'intervista diretta al management.

Non si tratta di una vera e propria struttura standardizzata, ma consiste più che altro in una traccia che possa permettere a chi scrive di ricavare spunti e considerazioni per spiegare o interpretare le grandezze econometriche ricavate precedentemente.

Ciò non toglie niente alla sistematicità di questo metodo per un studio cumulativo di più entità, ma bensì fornisce ulteriori dati alla stesura di questo lavoro che per la loro specificità potrebbero

non interessare uno statistico più generico. La particolarità del colloqui intercorso con la direzione va quindi oltre le domande riportate sui moduli dell'intervista, ed hanno permesso commenti specifici lungo tutto la durata della tesi. Tali elementi non verranno riportati analiticamente, ma ci si limiterà ad esporli lasciando inteso che essi derivano dal massimo organo direttivo e non da chi scrive.

Si è ritenuto utile, inoltre, la presentazione dei tabulati di intervista e della traccia utilizzata per eventuali futuri scopi di ricerca. Il materiale è presentato in appendice all'opera.

Per la realizzazione del questionario si sono sfruttati precedenti lavori, come quelli inseriti in [3] e forniti dal Prof. Guidetti dell'università di Ferrara.

### ***2.3 I LIMITI DELLA PRIVACY***

La necessità di acquisire e trattare dati personale dell'azienda e dei lavoratori richiede il consenso degli interessati per la diffusione, come previsto dall'attuale disciplina sulla protezione dei dati personali, ricompresa nel D.Lgs. 196/2003. Gli interessati hanno manifestato il loro consenso limitatamente ad una trattazione anonima a scopi scientifici, come peraltro permesso dalla normativa stessa. Per tali motivi, vi sarà l'impossibilità di presentare esplicitamente le realtà ivi studiate e verranno utilizzate sigle del tutto slegate dai dati personali di riconoscimento.



## Capitolo 3

# CARATTERISTICHE OCCUPAZIONALI DELL'IMPRESA STUDIATA

La realtà su cui si incentra l'analisi di questo lavoro è formata da tre imprese X, Y e Z. Il settore di appartenenza è quello metalmeccanico, svolgendo l'organizzazione operazioni di assemblaggio di pezzi meccanici di precisione.

Tale agglomerato è intrinsecamente collegato sia dal punto di vista dirigenziale che da quello strutturale. La proprietà di tutte le aziende è in capo ad un ristretto gruppo familiare che controlla personalmente tutte le attività, sia produttive che economiche-finanziarie. Le operazioni svolte all'interno delle sedi di ogni impresa è affine ed addirittura intercambiabile con le altre. Infatti le linee di produzione sono periodicamente spostate per esigenze organizzative contingenti e tale operazione non comporta particolari costi. Il personale, a sua volta, è spesso utilizzato in periodo diversi in sedi differenti, costituendo ogni volta contratti di lavoro con la società con cui ha rapporti in quel momento e cessando il precedente.

L'anno di costituzione è differente per le tre realtà e si spiega storicamente per la necessità di ampliamento dei locali e della forza lavoro. La prima ad essere costituita nel 1985 fù la ditta X, seguita da lì a poco dalla società Y nel 1994. L'ultima arrivata, la ditta Z, è stata fondata nell'agosto 2004 ed è nata per esigenze organizzative e di costi del personale. Essa è rimasta di proprietà del gruppo originario, ma è amministrata indipendentemente dalle altre, anche se resta un forte legame di obiettivi e mezzi comuni.

Le tre aziende hanno mantenuto una dimensione proporzionale al numero di anni di attività, essendo X un'industria, mentre Y e Z sono inquadrati nel settore artigianale.

I dati raccolti in questo lavoro fanno riferimento al triennio 2002-2004 e si riferiscono a variabile economico-finanziarie globali e specifiche. In alcuni casi è stato possibile aggiornare tali va-

lori fino al 30 giugno 2005 (come appunto nel caso del numero di dipendenti), rendendo i risultati estrapolati estremamente attuali ed utili per trarre le considerazioni finali del caso.

### **3.1 STRUTTURA OCCUPAZIONALE**

Per iniziare un'analisi qualitativa supportata da indispensabili valori quantitativi, ci si soffermerà innanzi tutto sulla struttura occupazionale del campione a disposizione.

La classificazione del gruppo per numero di occupati è di facile realizzazione una volta chiarito il metodo che si desidera utilizzare. La Comunità Europea, nella Raccomandazione Commissione CE 06-05-2003, n. 2003/361 definisce "... microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 mln €", "...piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 mln €", medie imprese quelle fino a 250 dipendenti e 43 mln € di fatturato.

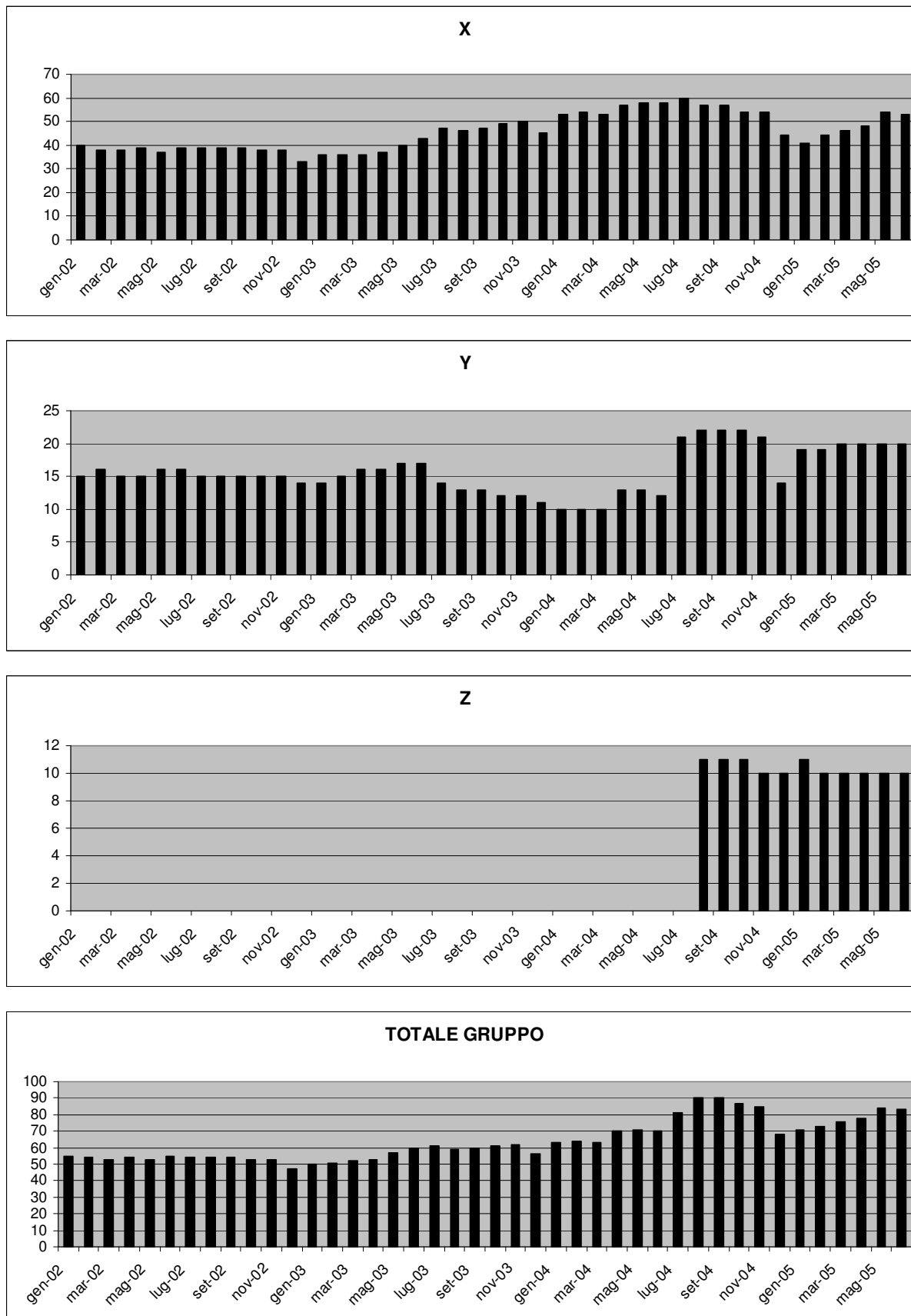
Vari autori preferiscono classificare le imprese all'interno di classi molto articolate, come ad esempio 1 - 2, 3 - 9, 10 - 49, 50 - 199, > 200. In altri casi si preferisce utilizzare una casistica più ristretta, parlando di piccola impresa quella che occupa fino a 50 dipendenti, media impresa quelle che si assestano nella fascia tra i 50 ed i 200 lavoratori, grandi imprese le rimanenti. Nel caso trattato, data l'assenza di dati relativi a più realtà, si opterà per quest'ultimo modello, avendo interesse solo a comprendere la natura dimensionale del gruppo trattato.

Come si può osservare in Fig. 3-1, le tre ditte prese singolarmente sono tutte piccole imprese, con l'eccezione dell'impresa X che si allinea con il limite inferiore della media impresa. L'agglomerato delle tre, però, supera tale limite e permette di classificare il gruppo se non proprio come media, almeno come piccola-media impresa.

Nell'analisi precedente non sono stati considerati i lavoratori con contratto interinale, avendo ritenuto che le dimensioni dell'impresa non debbano essere influenzate da tale valore, non sussistendo un legame pieno di dipendenza tra i lavoratori e l'azienda. Il numero di questi lavoratori verrà comunque analizzato nelle successive sezioni, essendo utile, ad esempio, per studiare il grado di flessibilità raggiunto.

Come si può condividere, le dimensioni del gruppo possono essere ritenute adeguate, se non per uno studio statistico della situazione spazio-temporale in cui è ubicato, almeno per una analisi





**Fig. 3-1** Numero di occupati per singola azienda.

applicativa dei modelli usati in letteratura. È evidente l'utilità di trattare nel prosieguo, per le caratteristiche peculiari esaminate, il gruppo come un'unica entità, discutendo elementi delle singole imprese solo in maniera incidentale, avendo cura di segnalare quando ciò accadrà.

### **3.2 EVOLUZIONE DELLA TIPOLOGIA DI CONTRATTI**

Le considerazioni più importanti di questo lavoro possono essere ricavate dallo studio della tipologia di contratti utilizzati dal gruppo per reclutare forza lavoro e dalla dinamica che con il tempo essi hanno subito.

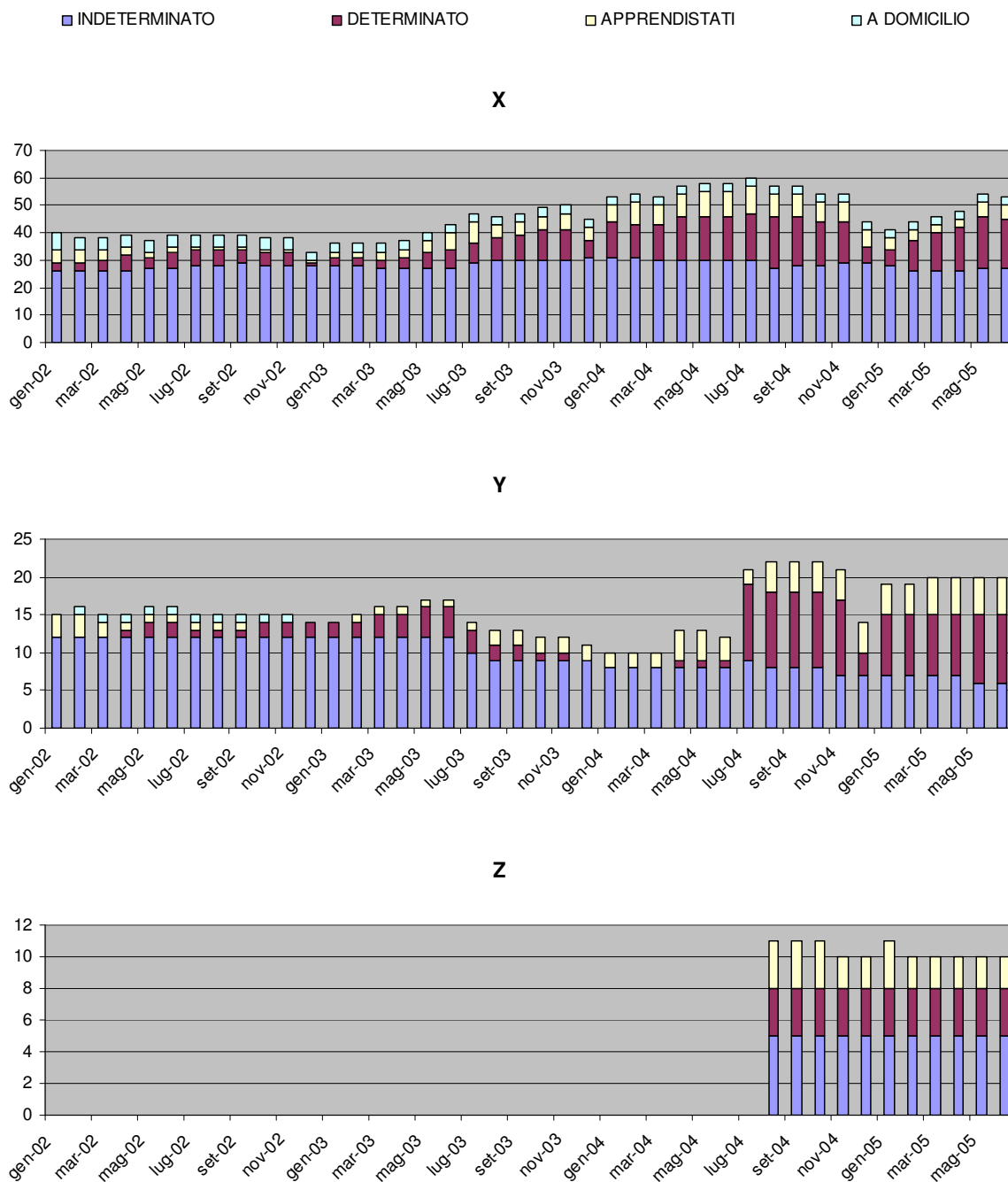
Nella Fig. 3-2 sono sintetizzati i risultati osservati e che saranno esaminati.

Si soffermi l'attenzione innanzi tutto sulla situazione delle singole realtà. Partendo dai tipici contratti di lavoro subordinato a tempo pieno ed indeterminato, si può apprezzare come essi non cambino sostanzialmente nelle ditte X e Z. Vi è, però, un sensibile calo nella società Y, verificatosi nel periodo agosto-dicembre 2004, in occasione dell'apertura dell'ultimo complesso industriale Z. Questo è dipeso, anche se non verrà formalmente discusso perché esula dagli scopi trattati, dallo spostamento di lavoratori da Y a Z. Come più volte affermato, tale pratica è spesso utilizzata nel gruppo per motivi strutturali.

Per quanto riguarda i contratti atipici, in particolar modo i contratti di apprendistato e di lavoro subordinato a tempo pieno ma determinato, se ne riscontra un utilizzo marcato nelle due aziende artigiane Y e Z, fenomeno aiutato dalla legislazione e contrattualistica di tali classi di imprese. Questo utilizzo è stabile in Z (anche perché molto più giovane delle altre), mentre presenta una decisa accelerazione in Y a partire da settembre 2004. L'impresa principale, Z, pur ricorrendo massicciamente all'utilizzo di contratti atipici, ha un andamento fino a luglio-novembre 2003, abbastanza regolare, per poi letteralmente esplodere successivamente, legandosi all'andamento delle altre due.

Molto più utile ed interessante è invece il risultato dell'analisi sul totale del gruppo, proposto in Fig. 3-3.

È possibile ora eliminare le dinamiche di intreccio intragruppo dovuti allo scambio di lavoratori tra le varie realtà. Tale epurazione lascia inalterata la bontà dei risultati, ed anzi consente di trarre considerazioni precedentemente solo supposte. Iniziando anche qui con lo studio dei contratti a tempo determinato, si nota come il loro numero sia notevolmente stabile, ed anzi in leggero calo



**Fig. 3-2** Numero occupati per singola azienda suddivisi per tipologia di contratto.

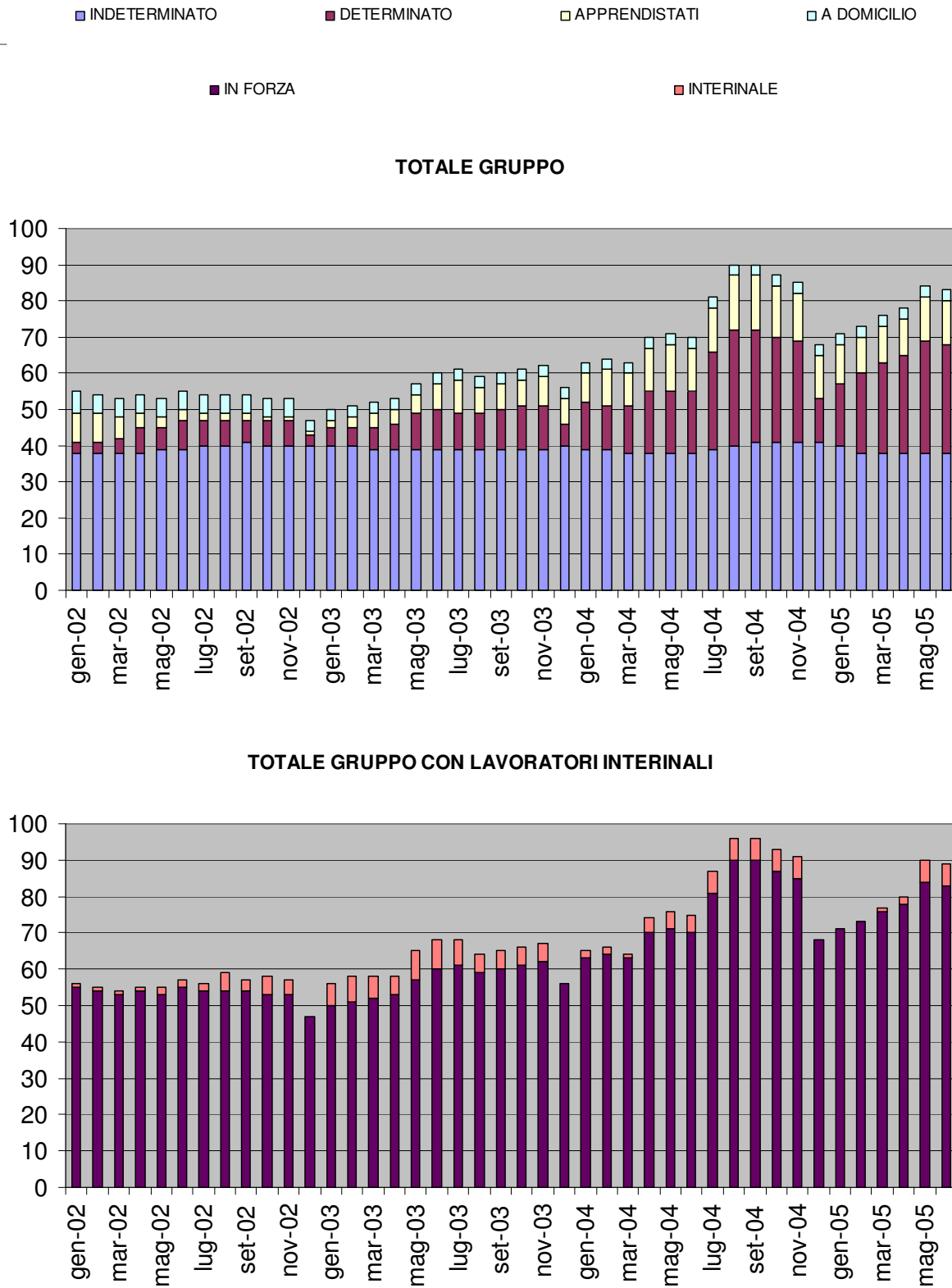


Fig. 3-3 Numero occupati del gruppo suddivisi per tipologia di contratto e confronto con lavoratori interinali.

dall'inizio del 2005, dato che deve far riflettere dato l'aumento della forza lavoro complessiva. Si può dunque ritenere che esista un nocciolo di lavoratori di maggiore anzianità di servizio e maggiormente apprezzato sotto vari aspetti dal management del gruppo, che gode di un miglior trattamento contrattuale, almeno sotto il punto di vista della precarietà. Esso è evidentemente disposto a spostarsi da un'azienda all'altra, rimanendo legati ai processi produttivi.

Per quanto riguarda la disamina dei contratti cosiddetti atipici, si prenda in considerazione per primi i contratti a tempo determinato. Ad un primo uso strutturalmente proporzionato di tale strumento, ha fatto seguito un apprezzabile aumento rapido e progressivo, specialmente a partire dal 2004. Particolarmente interessante risulta essere l'andamento sinusoidale dei contratti, crescente da gennaio per raggiungere i valori massimi in autunno e ridiscendere a fine anno. Tale comportamento periodico presuppone, più che una stagionalità, una differente pianificazione delle commesse ed un'attenzione a far terminare il periodo del lavoro all'inizio della sosta natalizia ed estiva.

Discorso differente, invece, per gli apprendisti. I valori rilevano un uso molto variabile, legato ad un andamento a fisarmonica nei primi due anni in esame. A valori iniziali alti, a fatto seguito una rapida dismissione dei contratti in essere ed un successivo reintegro che ha riportato a fine 2003 la situazione al punto di partenza. Gli anni successivi hanno riportato ulteriori incrementi, un trend quasi spropositato di tale contratto, che potrà essere spiegato solo più avanti quando si discuteranno le politiche di assunzione e di gestione del personale. In questa sezione è appena il caso di ricordare la particolarità del contratto di apprendistato, collocabile in una zona intermedia tra contratto indeterminato e determinato. La sua dualità retribuzione-formazione dovrebbe garantire una stabilità nel numero e nella successiva trasformazione in contratto senza termine. La stabilità dei lavoratori con contratto tipico, l'elevata variabilità del numero di apprendisti, aggiunto al considerevole aumento da parte del gruppo di questo strumento contrattuale, fa presagire, se non un abuso, almeno un utilizzo difforme dalle idee formative del legislatore. Interessante sarà verificare il tasso di conferma di questo contratto, che si prevede per i motivi descritti, molto scarso.

Continuando la casistica dei contratti atipici, soffermiamo l'attenzione sui lavoratori interinali. Tali lavoratori non sono stati inseriti direttamente nel computo totale del numero di addetti a causa del particolare legame di lavoro. Esso, di natura essenzialmente trilaterale, non assume la stessa forza contrattuale di uno dei precedenti contratti. Il datore di lavoro, seppur obbligato in certi casi in solido con l'agenzia di intermediazione, non ha gli stessi doveri o diritti sul lavoratore, e di certo, non può considerarlo parte integrante dell'impresa. Spiegati i motivi dell'esclusione di tali lavoratori dal computo utile per stimare le dimensioni aziendali, si fornisce in Fig. 3-3 il numero di contratti utilizzati nel periodo al centro della discussione.

Disciplina di recente introduzione nel panorama giuslavoristico italiano (la prima normativa che li introduce è dipesa dal cosiddetto pacchetto Treu del 1997), il contratto di lavoro interinale non sempre ha avuto un ampio utilizzo nella pratica delle imprese medio-piccole italiane. Nel campione studiato, pur essendo già presente all'inizio del 2002, non assume mai l'importanza e la consistenza delle due precedenti tipologie atipiche. Si conferma, peraltro, la ricerca del gruppo a tutta una serie di strumenti per limitare le assunzioni a tempo indeterminato, per aumentare flessibilità e autorità sui lavoratori, e per ridurre i rischi di problemi interni con il personale.

Si sono lasciati volontariamente alla fine di questa carrellata i lavoratori con contratto di lavoro a domicilio. Tale contratto, che non può essere considerato a rigore atipico, data la sua natura essenzialmente indeterminata e la sua storia molto più lunga e articolata di quella categoria, è comunque in continuo ed inesorabile declino in quasi tutti i settori (escluso forse quello tessile-manifatturiero), data la difficoltà di utilizzo. La costante e crescente necessità di macchinari sempre più performanti sta riducendo gli ambiti lavorativi in cui vi è un ragionevole utilizzo. Questo fattore, assieme a molti altri come le maggiori tutele e controlli sulla salute e sulle condizioni salariali-previdenziali, hanno portato ad un abbandono di tale contratto. A tutt'ora esistono ancora tre lavoratori inquadrati con questo contratto, anche se da più di cinque anni non vi sono state assunzioni con questa modalità e non vi sono previsioni di maggior utilizzo futuro. Oltre tali considerazioni, però, vi è da dire che tale contratto sembra sia il più stabile e, come si vedrà, il più duraturo, anche se le previsioni non sembrano ottimistiche.

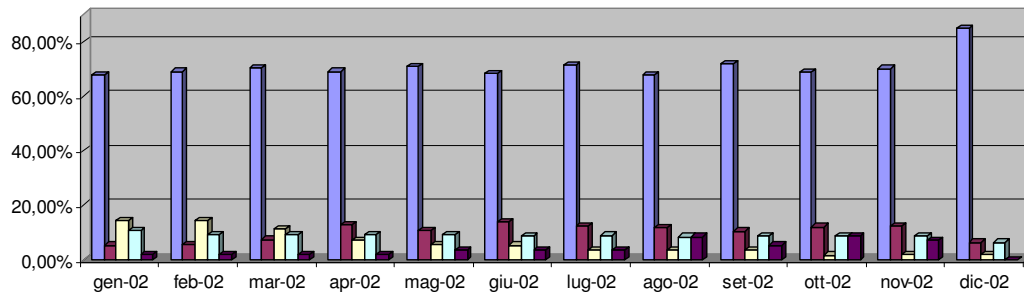
Per avere un quadro ancora più chiaro delle dinamiche contrattuali, si studi ora la composizione percentuale nel triennio 2002-2004 e nel primo semestre 2005, come riportate in Fig. 3-4, in cui sono stati inseriti anche i lavoratori interinali.

Iniziando da un'analisi per anno, si apprezza come l'andamento nel 2002 sia stata abbastanza costante, tenendo la percentuale di lavoratori a tempo indeterminato su posizione intorno al 70%, se non superiori. Se si considerano, congiuntamente ad essi, anche i lavoratori a domicilio, il totale si assesta nell'ordine dell'80%, per toccare e superare il 90% in certi mesi. Gli altri contratti atipici hanno variazioni considerevoli, un'altalena che predilige prima una tipologia per poi lasciare il posto ad altre. Si nota infatti come gli apprendisti abbiano costituito una buona percentuale nei primi tre mesi, per poi ridursi considerevolmente fino a fine anno (dal 14% sono scesi al 2%). I contratti a tempo determinato sono cresciuti molto da aprile, mentre gli interinali, pur se in numero minore, hanno assunto rilevanza da agosto.

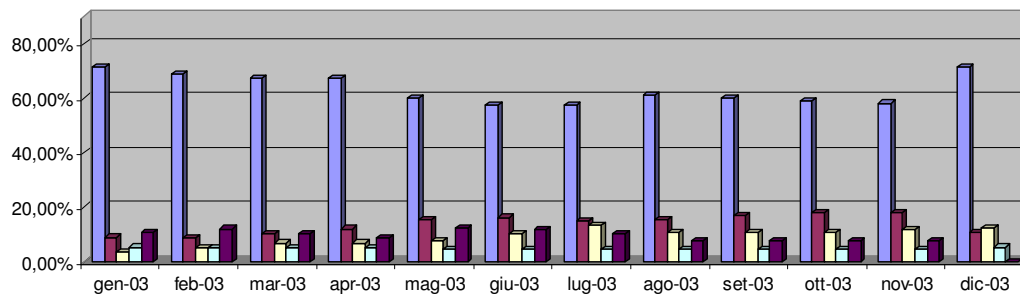
Il quadro nel 2003 inizia a mutare, facendo attestare la percentuale di lavoratori a tempo indeterminato in un intervallo compreso tra il 60-70%, con punte minime del 57% in giugno. Anche l'agglomerato "indeterminato-a domicilio" subisce una battuta d'arresto, non superando mai il 77%

■ INDETERMINATO ■ DETERMINATO □ APPRENDISTATO □ A DOMICILIO ■ INTERINALE

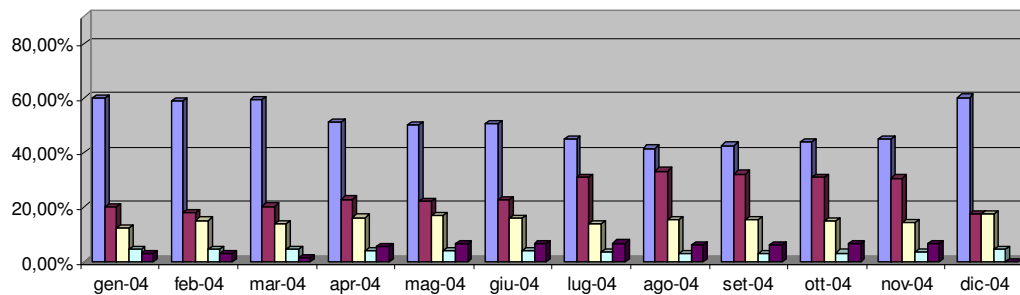
2002



2003



2004



2005

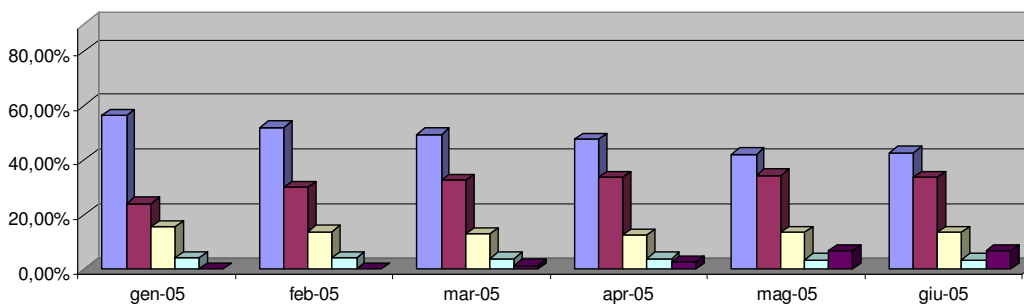


Fig. 3-4 Suddivisione percentuale per tipologia di contratti per gli anni 2002-2005.

e assumendo il valore minimo del 62 % in giugno-luglio. Di contro, si registra un inesorabile aumento nell'utilizzo di contratti atipici, in special modo per i tempi determinati con punte del 13%. Sia pur con consistenti oscillazioni, anche apprendisti e lavoratori interinali aumentano la loro presenza, portandosi spesso ad una percentuale in doppia cifra.

L'evoluzione continua nel 2004, anno che segna una vera e propria trasformazione strutturale sulle tipologie contrattuali utilizzate. I lavoratori indeterminati riducono di molto la loro incidenza complessiva, fino al valore limite del 42% sul totale. Tale situazione, solo leggermente mitigata dall'ormai residuo numero di lavoratori a domicilio, è dovuta al consistente incremento dei tempi indeterminati (fino al 33%) e degli apprendisti (anche fino al 18%).

I lavoratori interinali, al contrario, non manifestano un'apprezzabile trasformazione, rimanendo quasi sempre presenti, ma con una incidenza inferiore al 7%. Questo fenomeno può essere spiegato dal fatto che il gruppo ricerca anche una flessibilità funzionale e salariale oltre che quella numerica. L'obbiettivo è quindi raggiungibile con le prime due tipologie di contratti atipici, essendo il lavoro interinale più costoso e tali lavoratori meno propensi e pronti ad un cambio di mansione.

Il particolare trend aziendale culmina nel primo semestre 2005, dove la situazione si stabilizza con una quota del 40-50% dei lavoratori indeterminati, del 4% per quelli a domicilio, del 30% per i determinati, del 13-15% per gli apprendisti e del 0-7% per gli interinali. Prescindendo da considerazioni legate ai contenuti dei contratti collettivi di lavoro del settore, si evidenzia dunque una precarietà ed una flessibilità eccezionali all'interno del gruppo, a discapito però dell'anzianità di servizio e della collegata professionalità ed aumento di skills e know-how.

Può risultare utile condurre un'ulteriore analisi percentuale non legata più all'ordine cronologico delle annualità, ma alla distribuzione dei periodo lavorativi interni all'anno stesso. Come già evidenziato, pur non esistendo una vera e propria stagionalità legata alle dimensioni della forza lavoro, si possono evidenziare periodi in cui il numero dei contratti atipici varia con una certa logica (i contratti a tempo indeterminato e a domicilio restano al contrario estremamente stabili). Questi periodi coincidono con la fine dell'anno solare e con i periodi di luglio-agosto (anche se nel 2004 il fenomeno è meno marcato). Ne deriva, sia pur in un contesto di continua crescita occupazionale, riscontrabile a causa del solo aumento del lavoro precario, una oscillazione della consistenza del numero dei lavoratori, causata dalla conclusione dei contratti a termine programmata all'inizio dei periodi feriali.

Dalla disamina effettuata restano esclusi contratti atipici del tutto inutilizzati dal gruppo. Ci si riferisce in primis al contratto part-time, ritenuto non ottimale per le esigenze produttive aziendali ed osteggiato dalla dirigenza. Altre forme, come i nuovi contratti introdotti dal D.Lgs 276/03, tra



cui il lavoro intermittente, ripartito, occasionale, accessorio ed i contratti di inserimento, mal si adattano alla struttura organizzativa.

Per quanto riguarda le collaborazioni ed il lavoro a progetto vi è una preferenza, da parte della direzione aziendale, ad affidarsi a professionisti o artigiani autonomi, e quindi esterni, invece di instaurare rapporti più vincolanti.

### **3.3 CLASSIFICAZIONE DELLA FORZA LAVORO**

Un primo utile passo per l'analisi del mercato interno del lavoro del gruppo in questione è quello di analizzare la struttura globale, per macrocategorie o per classi della forza lavoro utilizzata.

Nelle successive sezioni verrà riportata una panoramica delle classificazioni che si sono ritenute più utili allo studio del caso.

#### **3.3.1 PER INQUADRAMENTO E PER SESSO**

All'interno di ogni realtà produttiva, più o meno articolata, vi è necessariamente una diversificazione ed una conseguente divisione delle mansioni svolte, se non proprio la presenza di una gerarchia.

Si utilizzerà una divisione delle qualifiche che ogni lavoratore assume per livello contrattuale. Ciò porta ad una immedesimazione della mansione con la retribuzione ed il livello contrattualmente convenuto tra datore e lavoratore, approssimazione comunque accettabile ed utilizzata dalla stessa organizzazione.

Dato che le tre società applicano CCNL differenti (Y e Z quello artigiano, X quello valido per l'industria), è indispensabile raggrupparli in un'unica suddivisione<sup>1</sup>. L'elenco successivo esemplifica l'operazione svolta:

- **CLASSE 1: Livello 6-2<sup>2</sup>**. Appartengono a questa categoria i lavoratori che:

---

<sup>1</sup> La mansione svolta riportata nel libro matricola resta comunque la stessa per tutti gli operai.

- ✓ svolgono attività per abilitarsi alle quali occorrono un breve periodo di pratica e conoscenze professionali di tipo elementare;
  - ✓ alimentano, sorvegliano una o più macchine operatrici automatiche o semi automatiche;
  - ✓ svolgono attività manuali semplici non direttamente collegate al processo produttivo per le quali non occorrono conoscenze professionali;
  - ✓ effettuano controlli semplici con strumenti prerogolati e/o predisposti;
  - ✓ effettuano operazioni semplici per il sollevamento, trasporto, imballaggio, deposito di materiale o macchinari anche con l'ausilio di mezzi meccanici;
  - ✓ eseguono montaggi semplici a serie anche su linea.
- **CLASSE 2: Livello 5-3.** Appartengono a questa categoria i lavoratori che:
    - ✓ conducono una o più macchine operatrici, automatiche o semiautomatiche attrezzate, che eseguono impegnative sostituzioni di utensili e le relative registrazioni effettuando ove previsto il controllo delle operazioni eseguite con idonei strumenti;
    - ✓ lavoratori che effettuano, anche su linee di montaggio, sulla base di prescrizioni, lavori di normale difficoltà per il collaudo di apparecchiature a serie per l'individuazione di anomalie o per l'opportuna segnalazione;
    - ✓ lavoratori che sulla base di dettagliate indicazioni eseguono lavori di normale difficoltà per la costruzione su banco o macchine operatrici(montatore-costruttore su banco-macchina).
  - **Classe 3: Livello 3-5.** Appartengono a questa categoria i lavoratori che:
    - ✓ compiono, con maggiore autonomia esecutiva e con l'apporto di personale competenza tecnica, operazione su apparati o attrezzature complessi;
    - ✓ sono responsabilizzati sull'andamento di una particolare linea di produzione e preposti al relativo buon funzionamento;
    - ✓ svolgono particolari attività amministrative e/o contabili

Si deve aggiungere che, comunque, il livello delle retribuzioni per contratti diversi ma con lo stesso inquadramento è pressoché identico, e tale differenza è da ritenersi trascurabile e non verrà dunque ulteriormente analizzata nel prosieguo.

---

<sup>2</sup> Il primo numero individua il livello nel CCNL artigiano (decescente per miglioramento di mansione), il secondo la categoria nel corrispondente CCNL per l'industria (crescente per miglioramento di mansione)

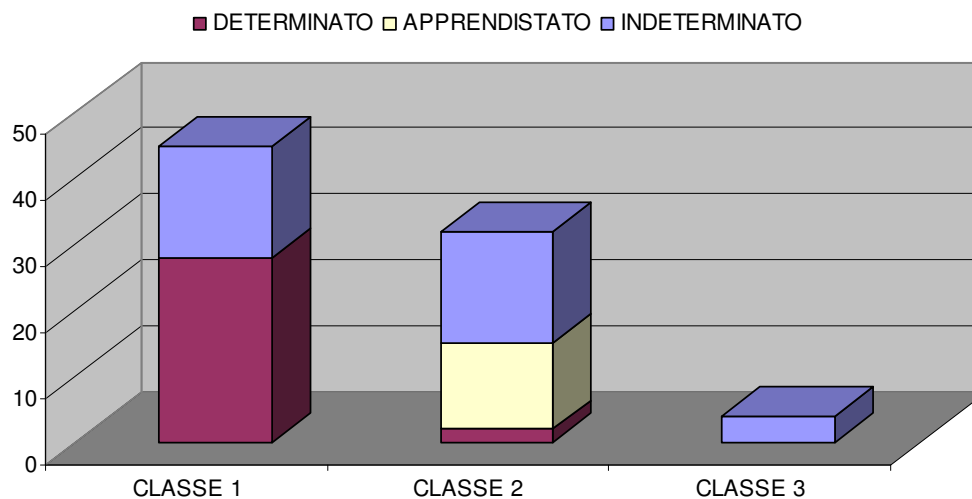
Da quanto detto sopra è immediato trovare una correlazione tra mansione svolta e retribuzione, essendo l'inquadramento il principio su cui si basa la contrattazione collettiva. Risulta dunque evidente che più elevato è il grado di autonomia o di difficoltà del compito svolto, più sarà alta la paga mensile.

Più complesso risulta essere il rapporto tra livello d'inquadramento e tipologia di contratto.

In Tabella 3-1 e nella relativa Fig. 3-5 sono riassunti i principali dati di questa relazione.

CATEGORIA DA CCNL	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	APPRENDISTI	FEMMINE	MASCHI
CLASSE 1	17	28	0	42	3
CLASSE 2	17	2	13	31	1
CLASSE 3	4	0	0	4	0

**Tabella 3-1** Classificazione dei lavoratori per tipologia di contratto e per sesso.



**Fig. 3-5** Classificazione dei lavoratori per tipologia di contratto.

Alcune considerazioni risultano subito chiare:

- I. non vi è alcuna discriminazione basata sul sesso, né riguardante il numero di lavoratori, né inerente alla qualifica degli stessi;
- II. la struttura è di tipo piramidale: a livelli più alti corrisponde un numero sempre più esiguo di lavoratori.

La distinzione per tipologia di contratto è, invece, meno immediata. Si riscontra comunque una tendenza dei lavoratori indeterminati a rivestire ruoli più centrali all'interno del gruppo, lasciando alle altre tipologie ruoli marginale e meno strategici. Non tragga in errore la considerazione che gli apprendisti abbiano in media una responsabilità ed una abilità superiore ai tempi determinati: vi è infatti un preciso divieto contrattuale all'assunzione nella classe 1, mitigato dal fatto che la retribuzione resta una percentuale, variabile tra il 75% ed il 100%, della paga base di un pari livello qualificato.

### 3.3.2 PER ANZIANITA'

Continuando la classificazione della forza lavoro, è indispensabile soffermarsi sulla anzianità di servizio che questa assume al 30 giugno 2005.

In Tabella 3-2 e nella relativa Fig. 3-6 vengono presentati i dati che relazionano l'anzianità con la tipologia di contratto.

Dai dati estrapolati emergono una serie di notevoli ed interessanti considerazioni.

Per prima cosa l'anzianità aziendale dipende fortemente dalla tipologia di contratto: i lavoratori precari hanno una durata contrattuale che non supera l'anno, mentre i lavoratori indeterminati e a domicilio sono dipendenti di vecchia data (in media assunti da oltre 8 anni) e sono quasi totalmente posizionati nella fascia superiore ai 5 anni.

È particolare notare che gli apprendisti sono mediamente di recente assunzione, non superando l'anno di militanza. Considerando che il contratto ha una durata possibile di 4 anni, è prevedibile che il tasso di conferma sia basso e che avvengano spesso licenziamenti o dimissioni prima della conclusione del periodo di addestramento.

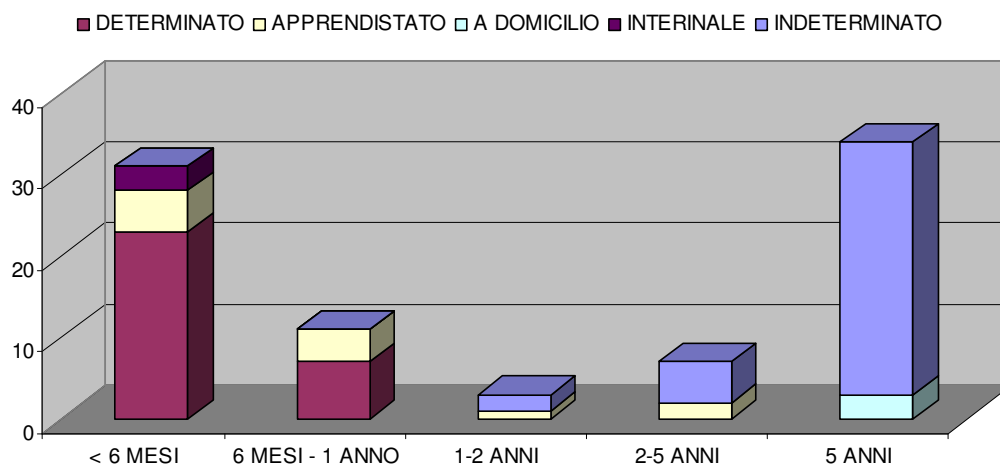
Per comprendere meglio la portata di tale fenomeno si considerino i dati relativi all'anzianità dei lavoratori licenziati nel triennio 2002-2004 in funzione della tipologia contrattuale, come riportato in Tabella 3-3.

Tale analisi porta alla conclusione che i contatti di apprendistato, i principali indiziati per la formazione del personale, siano usati per aumentare la flessibilità numerica e salariale dato che in media un lavoratore resta assunto per 11 mesi.

Si può notare, però, come la tendenza sia in leggero miglioramento, dato che gli apprendisti in forza hanno già raggiunto l'anzianità storica media e questo porterà ad un innalzamento di tale limite nell'immediato futuro.

CONTRATTO	MEDIA PER TIPOLOGIA CONTRATTO							
	< 6 MESI	6 MESI - 1 ANNO	1-2 ANNI	2-5 ANNI	5 ANNI	MEDIA GG	MEDIA MM	MEDIA AA
INDETERMINATO	0	0	2	5	31	3006	100,2	8,35
APPRENDISTATO	5	4	1	2	0	327	10,9	0,91
DETERMINATO	23	7	0	0	0	155	5,2	0,43
A DOMICILIO	0	0	0	0	3	2990	99,7	8,30
INTERINALE	3	0	0	0	0	49	1,6	0,14

**Tabella 3-2** Classificazione dei lavoratori per anzianità di servizio e tipologia di contratto.



**Fig. 3-6** Classificazione dei lavoratori per anzianità di servizio e tipologia di contratto.

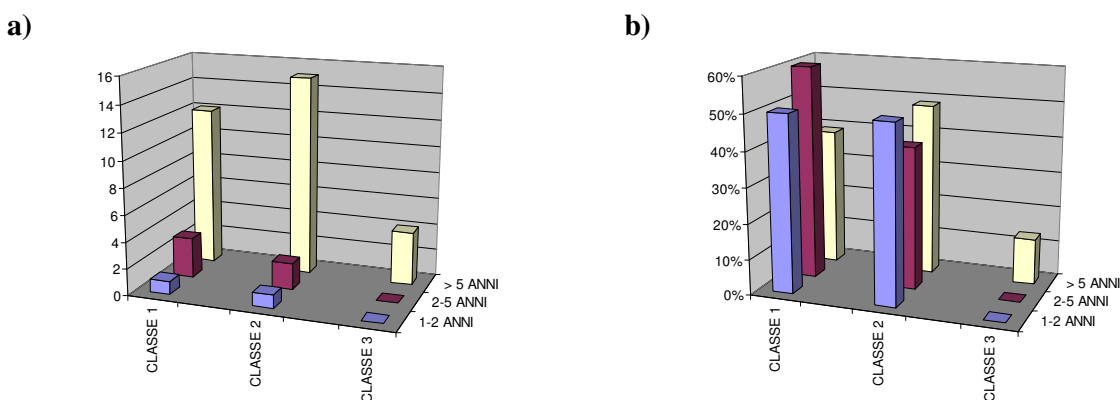
CONTRATTO	MEDIA PER TIPOLOGIA CONTRATTO		
	MEDIA GG	MEDIA MM	MEDIA AA
INDETERMINATO	2493	83,1	6,93
APPRENDISTATO	330	11,0	0,92
DETERMINATO	174	5,8	0,48
A DOMICILIO	2043	68,1	5,67
INTERINALE	52	1,7	0,14

**Tabella 3-3** Anzianità media di servizio dei lavoratori liquidati nel triennio, suddivisa per tipologia di contratto.

Si cerchi ora una possibile correlazione tra anzianità e livello di inquadramento. L'esercizio proposto è sintetizzato, per i soli tempi indeterminati, in Tabella 3-4 ed in Fig. 3-7.

CATEGORIA DA CCNL	1-2 ANNI			2-5 ANNI			> 5 ANNI		
	NUMERO LAVORATORI	% SU TOTALE LAVORATORI	% SU STESSA ANZIANITA'	NUMERO LAVORATORI	% SU TOTALE LAVORATORI	% SU STESSA ANZIANITA'	NUMERO LAVORATORI	% SU TOTALE LAVORATORI	% SU STESSA ANZIANITA'
CLASSE 1	1	2,63%	50,00%	3	7,89%	60,00%	12	31,58%	38,71%
CLASSE 2	1	2,63%	50,00%	2	5,26%	40,00%	15	39,47%	48,39%
CLASSE 3	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	4	10,53%	12,90%

**Tabella 3-4 Anzianità di servizio dei lavoratori a tempo indeterminato.**



**Fig. 3-7 Anzianità di servizio dei lavoratori a tempo indeterminato: a) in valore assoluto, b) in percentuale.**

La relazione tra le due caratteristiche non appare netta. Come si apprezza maggiormente dal confronto percentuale, non vi è un preciso rapporto “maggiore anzianità-livello d’inquadramento più alto”: perché ciò fosse vero si dovrebbe avere una concentrazione di valori in corrispondenza delle coppie “classe 1;1-2 anni” e “classe 3; > 5 anni”, cosa che si verifica solo in parte. Resta comunque valida la considerazione che tutti i lavoratori appartenente alla classe più elevata hanno anzianità di servizio molto elevata (in relazione con la media dell’organizzazione).

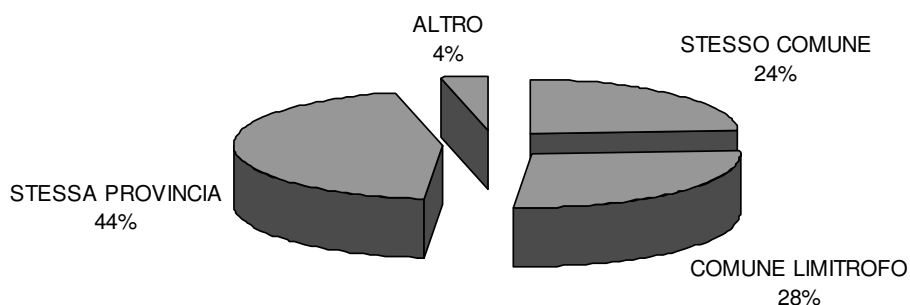
### 3.3.3 PER LUOGO DI RESIDENZA

Nella disamina delle caratteristiche peculiari della forza lavoro, assume una certa rilevanza la classificazione dei lavoratori per luogo di residenza.

È importante considerare che l'organizzazione ha le proprie sedi concentrate nello stesso comune, in provincia di Rovigo. Tale provincia, compresa nella cosiddetta "area obiettivo 2", per i considerevoli problemi economico-occupazionali, fornisce un certo bacino di utenza all'organizzazione. Si divideranno i lavoratori per comune di residenza, partendo da coloro che risiedono nello stesso comune dove hanno sede gli stabilimenti, proseguendo con i residenti in comuni confinanti con lo stesso (distanza 5-10 km) e nella stessa provincia (10-40 km), per finire con i lavoratori che abitano fuori provincia (> 40km).

I risultati sono riassunti in Fig. 3-8.

### CLASSIFICAZIONE PER LUOGO DI PROVENIENZA



**Fig. 3-8** Classificazione dei lavoratori per luogo di provenienza.

È emblematico come un lavoratore su quattro viva nello stesso comune ed uno su due a non più di 10 minuti di distanza. Bassissima, inoltre, è la percentuale di coloro che abitano fuori provincia (4%). Questo spunto porta a ritenere che il bacino di lavoratori interessato ad un lavoro, anche precario (come nella maggior parte dei casi all'interno dell'organizzazione e comunque sempre in occasione di nuova assunzione) sia così generoso da permettere la politica sulla scelta della tipologia contrattuale che è stata esaminata precedentemente.

Senza ricorrere al pesante epiteto di "area depressa", si deve considerare come la situazione di questo gruppo fotografici per la provincia di Rovigo un quadro di domanda di lavoro superiore a quella dell'offerta, situazione che permette di sostenere un'occupazione eccezionalmente precaria e in continua sostituzione, come sarà chiaro dalla successiva analisi dei flussi.

### 3.4 ANALISI DEI FLUSSI

L'analisi dei flussi, introdotta in [4], riveste un'importanza primaria per capire molte politiche aziendali, in particolar modo per quanto riguarda i bisogni e la ricerca di flessibilità e capacità tecnico-operative (es. skills) che ha o effettua l'organizzazione.

La sezione si occuperà di presentare i principali risultati quantitativi emersi dal lavoro di classificazione, riportando, separatamente e congiuntamente, assunzioni e licenziamenti, per poi fornire i principali indici di flusso, indispensabili per procedere ad un commento, anche qualitativo, dei vari fenomeni emersi.

#### 3.4.1 ASSUNZIONI-TRASFORMAZIONI

Partendo dalle assunzione-trasformazioni effettuate nel triennio 2002-2004, vengono riportati i dati emersi, divisi per anno, nella Tabella 3-5.

ANNO	INDETERMINATO	DETERMINATO	APPRENDISTATO	A DOMICILIO	TOTALI	INTERINALE
2002	4	10	0	0	14	22
2003	2	19	15	0	36	27
2004	4	37	17	0	58	26
TOTALI	10	66	32	0	108	75

**Tabella 3-5 Assunzioni effettuate nel triennio.**

Si notano subito le sostanziali differenze tra lavoratori precari e non. I primi assorbono nel triennio più del 90% delle assunzioni totali. Il trend è comunque in costante crescita, essendosi



quintuplicate le assunzioni atipiche tra l'inizio e la fine del triennio, in coincidenza con una sostanziale immutabilità delle assunzioni a tempo indeterminato<sup>3</sup>.

Il contratto preferito dall'organizzazione resta, negli anni, il contratto a tempo determinato, che assume valori importanti già dal 2003 per raggiungere quota 37 (64% delle assunzioni nell'anno ed il 34% di quelle dell'intero triennio).

Per completezza (e curiosità) si riportano le cifre riguardanti i lavoratori interinali, scomputandoli dal totale.

Le assunzioni a tempo indeterminato, che richiedono una maggior attenzione soprattutto funzionale, saranno illustrate nella prossima sezione.

### 3.4.2 TRASFORMAZIONI

Per quanto riguarda i di lavoratori a tempo indeterminato, è utile analizzare se essi siano stati assunti direttamente o se abbiano seguito un iter formativo e di addestramento. Dato il numero modesto di dipendenti in questa situazione nel triennio, si riporta, in Tabella 3-6, l'elenco totale degli eventi.

LAVORATORE	ANNO TRASFORMAZIONE	ASSUNZIONE DIRETTA	TRASFORMAZIONE DA	MESI PRIMA DELLA TRASFORMAZIONE	DURATA CONTRATTO INDETERMINATO
1	2002	NO	APPRENDISTATO	27	30 MESI
2	2002	NO	DETERMINATO	12	IN FORZA
3	2002	NO	DETERMINATO	8	IN FORZA
4	2002	NO	DETERMINATO	5	IN FORZA
5	2003	NO	DETERMINATO	11	IN FORZA
6	2003	NO	DETERMINATO	12	IN FORZA
7	2004	NO	DETERMINATO	8	12 MESI
8	2004	NO	DETERMINATO	12	IN FORZA
9	2004	NO	A DOMICILIO+ DETERMINATO	12 (+ 67 A DOMICILIO)	IN FORZA
10	2004	NO	DETERMINATO	5	7 MESI

MEDIA 11,2 MESI

**Tabella 3-6 Trasformazioni effettuate nel triennio.**

<sup>3</sup> Le assunzioni rivolte ai lavoratori a domicilio sono nulle da oltre 5 anni, per le motivazioni già espresse in precedenza.

Assume rilevanza immediata il fatto che non si siano verificate nel triennio assunzioni dirette di lavoratori a tempo indeterminato, ma che anzi la procedura normale comporti, mediamente, quasi un anno di presenza in azienda prima di poter siglare tale accordo.

Il primo risultato presumibilmente dovuto a questo lungo “periodo di prova” è la soddisfacente permanenza nel novero aziendali di questi lavoratori<sup>4</sup>.

Assume ora rilevanza misurare la capacità aziendale di trasformare il lavoro precario in lavoro a tempo determinato. Per questo scopo si utilizzino gli indici di conversione<sup>5</sup>:

- CONVERSIONE DET-IND = numero conversioni / numero di lavoratori a tempo determinato assunti nel periodo;
- CONVERSIONE APPR-IND = numero conversioni / numero di apprendisti assunti nel periodo;
- CONVERSIONE ATIPICI = numero conversioni / numero di lavoratori con contratto atipico assunti nel periodo.

Gli indici sono sintetizzati<sup>6</sup> in Tabella 3-7.

ANNO	CONVERSIONE DET-IND	CONVERSIONE APPR-IND	CONVERSIONE ATIPICI
2002	30,00%	-	40,00%
2003	10,53%	-	5,88%
2004	10,81%	-	7,41%
TOTALE 2002-2004	13,63%	3,13%	10,20%

**Tabella 3-7 Indici di conversione**

Appare evidente come le previsioni fatte nelle precedenti sezioni siano corrette. Indice di conversione per gli apprendisti nel triennio è quasi nullo (~3%) e tale fenomeno implica un utilizzo non propriamente formativo del contratto di apprendistato. È probabile, infatti, che la scelta tra il

<sup>4</sup> La mancata prosecuzione del contratto dipende, nella maggior parte dei casi, da dimissioni dipendenti da motivi contingenti ed extralavorativi.

<sup>5</sup> Gli indici così costruiti sono in realtà non del tutto rappresentativi e puntuali rispetto alla realtà dei movimenti aziendali. Infatti si dovrebbe utilizzare al denominatore il numero dei lavoratori assunti nel periodo in cui è nato il contratto che si trasformerà in indeterminato. Dato che non si considerano periodi precedenti il 2002, ciò comporterebbe l'utilizzo di un numero molto inferiore di dati, il che non avrebbe più potere statistico.

<sup>6</sup> Gli indici di conversione appr-ind annuali non hanno valore statistico per la bassa mole di dati e per le considerazioni fatte nella precedente nota.

contratto indeterminato e l'apprendistato dipenda da esigenze normative, legate all'impossibilità di percorrere la seconda strada qualora il lavoratore abbia un'età superiore ai 26 anni<sup>7</sup>.

Nel caso sia possibile percorrere la strada dell'apprendistato, esso è preferito non tanto per il percorso formativo svolto, ma per il minor carico contributivo dovuto dal gruppo. Infatti, il tasso di conversione dei contratti determinati, anche se molto basso, è più elevato di quello degli apprendisti, il che porta a rifiutare l'ipotesi che i lavoratori sia inquadrati nell'apprendistato per motivi formativi.

Il trend degli indici di conversione è in continuo calo dal 2002. Il dato è in linea con l'esplosione nell'utilizzo di contratti atipici e conferma l'ipotesi che tali contratti siano frutto di una continua ricerca di flessibilità (soprattutto numerica e salariale) e non di necessità contingenti e passeggera, come sarebbe naturale supporre.

### 3.4.3 DIMISSIONI, LICENZIAMENTI, SCADENZA DEL CONTRATTO

Come l'assunzione rappresenta l'inizio del contratto di lavoro, il licenziamento, le dimissioni o il termine del contratto sanciscono la fine del rapporto. L'analisi si soffermerà ora su tale evento.

I fenomeni di estinzione del rapporto verificatisi nel triennio 2002-2004 vengono riportati, divisi per anno, nella Tabella 3-8

ANNO	INDETERMINATO	DETERMINATO	APPRENDISTATO	A DOMICILIO	TOTALI	INTERINALE
2002	2	10	7	3	22	22
2003	2	16	9	0	27	27
2004	3	31	12	0	46	26
TOTALI	7	57	28	3	95	75

**Tabella 3-8 Licenziamenti e dimissioni verificatisi nel triennio.**

<sup>7</sup> Il limite nazionale è di 24 anni, innalzato a 26 per le aree obiettivo 2. Dal 4 aprile 2005 è in vigore per il Veneto l'apprendistato professionalizzante, a cui possono accedere giovani fino a 29 anni di età, ma il CCNL metalmeccanico per industria ed artigianato ancora non lo prevede.

Come prevedibili i contratti indeterminati conclusi nel triennio sono sensibilmente minori rispetto ai contratti atipici. Per quanto riguarda i lavoratori a domicilio, la risoluzione è dipesa, più che da decisioni della direzione, da problemi strutturale e tecnologici, come ampiamente spiegato.

### 3.4.4 CONFRONTI

Si riportano in Tabella 3-9 i flussi netti di lavoratori nel triennio.

ANNO	INDETERMINATO			DETERMINATO			APPRENDISTATO			A DOMICILIO		
	ASSUNZIONI	LIC-DIMISS	TOTALE	ASSUNZIONI	LIC-DIMISS	TOTALE	ASSUNZIONI	LIC-DIMISS	TOTALE	ASSUNZIONI	LIC-DIMISS	TOTALE
2002	4	2	2	10	10	0	0	7	-7	0	3	-3
2003	2	2	0	19	16	3	15	9	6	0	0	0
2004	4	3	1	37	31	6	17	12	5	0	0	0
<b>TOTALI</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>

ANNO	TOTALE		
	ASSUNZIONI	LIC-DIMISS	TOTALE
2002	14	22	-8
2003	36	27	9
2004	58	46	12
<b>TOTALI</b>	<b>108</b>	<b>95</b>	<b>13</b>

Tabella 3-9 Flussi netti nel triennio suddivisi per tipologia di contratto.

Appare chiaro l'aumento netto degli occupati in azienda (+13). Le assunzioni/trasformazioni nette hanno riguardato solo per il 19% i lavoratori indeterminati mentre i maggiori flussi, sia in entrata che in uscita, hanno riguardato i tempi determinati ed in seconda battuta gli apprendisti.

Dall'analisi degli indici saranno riscontrabili ulteriori utili considerazioni.

### 3.4.5 INDICI

In Tabella 3-10 vengono riportati i principali risultati della ricerca.

Gli indici sono raggruppati per tipologia (di crescita, di distruzione, di crescita, di turnover, di atipicità) e sono stati calcolati per anno, operando alla fine una media nel periodo ed una somma del totale dei flussi dell'intero triennio.

Occorre, prima di procedere con la trattazione, ricordare che per alcuni indici il numero di eventi considerati non può essere considerato compiutamente rappresentativo ed alcuni risultati potrebbero essere distorti e sproporzionati.

Gli indici vengono calcolati secondo le formula

**INDICI DI CREAZIONE:** *Entrate anno X / media stock addetti triennio 2002-2004 ;*

**INDICI DI DISTRUZIONE:** *Uscite anno X / media stock addetti triennio 2002-2004 ;*

**INDICI DI CRESCITA:** *indice di creazione – indice distruzione ;*

**INDICI DI TURNOVER:** *indice di creazione + indice distruzione ;*

**INDICI DI ATIPICITA':** *numero contratti atipici / media stock addetti triennio 2002-2004 .*

Risulta evidente, grazie anche al confronto con [3], la differenza tra indeterminati e atipici. La struttura allocativa del personale risulta condizionata dalle scelte del management. Si possono chiaramente riscontrare un mercato interno del lavoro primario, costituito dai tempi indeterminati, molto rigido alle variazioni in cui presumibilmente viene racchiuso il know-how produttivo, in contrapposizione con porti di entrata ed uscita molto estesi tra gli atipici con un tasso di turnover notevolissimo.

Sotto quest'ottica devono essere considerati gli indici di atipicità. Tali contratti assorbono infatti la stragrande maggioranza delle assunzioni e dei licenziamenti, aumentando gradualmente la loro presenza nello stock addetti e, di conseguenza, il numero totale dei lavoratori.

Particolare importanza, infine, riveste in questa analisi l'indice *Tenure*<sup>8</sup>, rappresentativo della consistenza dei lavoratori coinvolti nelle dinamiche dei mercati interni del lavoro. Esso dunque fornisce quantitativamente la misura dell'estensione del mercato interno entro i confini dell'impresa.

---

<sup>8</sup> L'indice di *tenure* è ottenuto ponderando le anzianità di servizio tramite i pesi 0, 1, 2 e 3 in corrispondenza delle classi di anzianità "< 1 anno", "1-2 anni", "2-5 anni", "> 5 anni".

TIPO INDICE	FORMULA	INDICI	2002	ANNO 2003	2004	MEDIA TRIENNIO	SOMMA TRIENNIO
INDICI DI CREAZIONE	ENTRATE / MEDIA STOCK ADDETTI TRIENNIO	INDETERMINATO	10,06%	5,03%	10,06%	8,39%	25,16%
		DETERMINATO	166,67%	316,67%	616,67%	366,67%	1100,00%
		APPRENDISTATO	0,00%	214,29%	242,86%	152,38%	457,14%
		A DOMICILIO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
		TOTALE	24,78%	63,72%	102,65%	63,72%	191,15%
INDICI DI DISTRUZIONE	USCITE / MEDIA STOCK ADDETTI TRIENNIO	INDETERMINATO	5,03%	5,03%	7,55%	5,87%	17,61%
		DETERMINATO	166,67%	266,67%	516,67%	316,67%	950,00%
		APPRENDISTATO	100,00%	128,57%	171,43%	133,33%	400,00%
		A DOMICILIO	80,00%	0,00%	0,00%	26,67%	80,00%
		TOTALE	38,94%	47,79%	81,42%	56,05%	168,14%
INDICI DI CRESCITA	INDICI DI CREAZIONE - INDICI DI DISTRUZIONE	INDETERMINATO	5,03%	0,00%	2,52%	2,52%	7,55%
		DETERMINATO	0,00%	50,00%	100,00%	50,00%	150,00%
		APPRENDISTATO	-100,00%	85,71%	71,43%	19,05%	57,14%
		A DOMICILIO	-80,00%	0,00%	0,00%	-26,67%	-80,00%
		TOTALE	-14,16%	15,93%	21,24%	7,67%	23,01%
INDICI DI TURNOVER	INDICI DI CREAZIONE + INDICI DI DISTRUZIONE	INDETERMINATO	15,09%	10,06%	17,61%	14,26%	42,77%
		DETERMINATO	333,33%	583,33%	1133,33%	683,33%	2050,00%
		APPRENDISTATO	100,00%	342,86%	414,29%	285,71%	857,14%
		A DOMICILIO	80,00%	0,00%	0,00%	26,67%	80,00%
		TOTALE	63,72%	111,50%	184,07%	119,76%	359,29%
INDICI DI ATIPICITA'	NUMERO ATIPICI / TOTALE TRIENNIO	STOCK	8,51%	23,21%	35,29%	22,34%	67,02%
		ENTRATE	71,43%	94,44%	93,10%	86,33%	258,98%
		USCITE	77,27%	92,59%	93,48%	87,78%	263,34%
		TURNOVER	75,00%	93,65%	93,27%	87,31%	261,92%

Tabella 3-10 Indici di flusso.

A conferma di quanto precedentemente espresso sull'anzianità di servizio nella sezione 3.3.2, vengono proposti i risultati del calcolo di detto indice:

indice *Tenure* complessivo : 0,478

indice *Tenure* per tempi indeterminati : 0,921

Per avere un'idea sulla *taratura* di tale indice, si possono utilizzare i dati di una recente ricerca inerenti la regione Emilia-Romagna, limitrofa alla provincia in questione [3]. In quel lavoro l'indice, per diversi parametri, oscillava tra lo 0,78 e lo 0,81.

Ne risulta la conclusione che, nella realtà trattata, i porti di ingresso sono estremamente estesi, mentre il nocciolo di lavoratori indeterminati è straordinariamente saldo e costituisce un mercato molto chiuso.





## Capitolo 4

# CARATTERISTICHE STRUTTURALI E GERARCHICHE

Le informazioni riportate in questa sezione derivano dai colloqui intercorsi con il management e sono stati acquisiti tramite intervista, con le modalità già precedentemente esposte.

### ***4.1 FUNZIONALITÀ DEL GRUPPO***

La realtà produttiva analizzata in questo lavoro fa parte dell'indotto di una grande impresa metalmeccanica con filiali e fornitori situati in più continenti. Per far fronte alle stringenti consegne produttive essa ha dovuto realizzare una severa organizzazione interna per ottimizzare i processi produttivi e i costi di gestione. La produzione, nocciolo essenziale del gruppo occupando più del 90% della forza lavoro, è suddivisa in varie linee, ognuna delle quali genera articoli diversi, anche se della stessa categoria. Il frequente scambio di linee tra aziende porta all'impossibilità di analizzare la singola entità, e quindi a dover ricomprendere l'attività nel suo insieme

Per poter tagliare drasticamente costi e sprechi, l'organizzazione si è dotata al suo interno di una rigida gerarchia piramidale. Il management, unico responsabile delle politiche produttive e dei rapporti con il mono-committente (che assorbe più del 99% del fatturato), è formato da una ristretta cerchia familiare, individuata da 2-3 persone. L'organismo in questione si appoggia poi ad una serie di figure interne ed esterne per coadiuvare le sue funzioni, come detto estremamente ampie e pervasive.

L'apporto esterno si estrinseca con l'utilizzo di lavoratori autonomi e liberi professionisti per quanto riguarda aspetti specialistici come la gestione delle manutenzioni tecniche, meccaniche ed elettriche (coordinate direttamente da un membro della famiglia), ed aspetti normativi, tra cui quelli legali, contabili, di gestione del personale e della sicurezza interna.

Il costo per una gestione interna di tali aspetti e problematiche ha indotto l'amministrazione ad esternalizzarli.

I settori centrali, per cui è indispensabile l'utilizzo di personale dipendente, sono invece:

- Amministrazione e contabilità;
- Logistica;
- Controllo qualità del prodotto;
- Produzione.

I primi tre compartimenti sono sicuramente di scarso interesse rispetto al quarto, impiegando 4-5 persone, a seconda dei periodi. Detti settori, sia pur numericamente marginali e accessori al quarto, rivestono comunque importanza tale da indurre ad allocarvi personale collaudato ed affidabile.

Il reparto produzione, maggiormente interessante per gli scopi di trattazione finora esposti, è suddiviso autonomamente rispetto agli altri. Sotto l'attenta supervisione manageriale, la gestione è affidata ad un unico capo produzione che supervisiona tutti gli stabilimenti e le linee. Data la delicatezza di molti degli innumerevoli processi, si è avvertita la necessità di instaurare, per ogni linea, un responsabile. I capi linea, alla data del 30 giugno 2005, risultavano essere otto.

Sotto tale livello, sono spesso presenti dei preposti, circa uno per linea, in grado di intercambiarsi con il capo linea in caso di necessità o assenza di quest'ultimo, e soprattutto nei momenti in cui si i picchi di produzione obbligano il gruppo a ricorrere a straordinari e/o a turni.

Al di sotto di questa semplice ma estremamente funzionale rete di incarichi (tutti informali), che assorbono una quindicina di operai, la restante parte è inquadrata allo stesso livello e con le medesime funzioni. Ogni lavoratore, infatti, è adibito ad una o più macchine e dipende funzionalmente dal capo linea durante l'intera sua permanenza nella linea.

## **4.2 SISTEMA DI CONTROLLO**

Il controllo e la gestione costante della produttività è affidata al capo produzione ed, in seconda battuta, ai capolinea. Tramite una consolidata procedura interna i livelli di produzione vengono

costantemente monitorati ed aggiornati, con una frequenza che si può spingere anche a verifiche orarie.

Dato che il processo ed il funzionamento del settore è rimasto grosso modo invariato per anni, e che le inevitabili modifiche tecnologiche non hanno inciso strutturalmente sul processo intrinseco, è possibile stabilire dei criteri per valutare l'operato dei lavoratori. Essendo la produzione basata sostanzialmente sulla fabbricazione di un elevato numero di articoli di piccolo taglio, vi è, all'interno delle singole linee, un accurato piano che prevede la fabbricazione di un determinato numero di pezzi all'ora.

Le esigenze del committente, che fornisce ordini settimanali just-in-time ed ordini quotidiani per il proprio reparto riparazioni, ha indotto il gruppo a selezionare i lavoratori a seconda della loro produttività a partire già dai primi giorni di impiego. Assume quindi importanza fondamentale il periodo di prova, di durata variabile a seconda dei contratti utilizzati. Ad esempio, gli interinali hanno un periodo molto breve di 2 giorni, ma una durata del contratto di pochi mesi, per non dire settimane. La decisione sulla definitiva assunzione deve dunque essere puntuale, ma non assume valori critici per l'impegno limitato del gruppo.

Strategie diverse valgono per i tempi determinati e soprattutto per l'apprendistato. Il periodo di prova è per entrambi di una ventina di giorni, ma la durata si spinge ai 6-12 mesi per i primi ed ai 2,5-4 anni per i secondi. La decisione sulla definitiva assunzione è perciò molto più critica, anche se si dispone di un maggior periodo per ponderarla.

Il sistema di controllo sulle prestazioni minime desiderate dagli operatori è comunque ritenuto così affidabile, sia per la ripetitività del processo, sia per le consolidate tabelle di produzione, che il management riesce a decidere entro il secondo giorno per gli interinali (ai quali sono comunque affidate operazioni semplici e di base, facilmente assimilabili in poche ore), ed entro i primi 10 giorni per gli altri.

La decisione viene presa di comune accordo tra la dirigenza e il capo produzione, con la presenza del capo linea se richiesta, in sede appartata alla fine del turno di lavoro. La delicatezza di queste decisioni è cruciale per acquisire i vantaggi produttivi che necessariamente sono basati sulla restrizione dei costi di manodopera. Non è possibile, infatti, basare la concorrenzialità del gruppo sul progresso tecnologico dato che tutti i macchinari, oltre che gli ordini, provengono dalla "casa madre".

### **4.3 SISTEMI DI CARRIERA**

I sistemi di carriera all'interno del gruppo, per stessa ammissione della dirigenza, sono lunghi e complessi, e perciò si realizzano con una certa difficoltà.

Data la precarietà della situazione legata ad un unico committente, le tre aziende sono spesso obbligate a fare i conti con picchi di produzione notevoli, seguiti da periodi di scarsi ordinativi. La politica sul personale dipendente è perciò quella di mantenere un limitato nocciolo duro di lavoratori con una buona anzianità di servizio, per non perdere le competenze indispensabili per il lavoro richiesto.

La domanda di lavoro eccedente è soddisfatta ricorrendo ad una flessibilità numerica assicurata, come detto, da un'elevata offerta nella zona di ubicazione e da una lunga tradizione di correttezza nei pagamenti delle retribuzioni, fattore rilevante in una provincia dove le aziende sono da anni in crisi e spesso in ritardo nel saldare i debiti con i dipendenti.

Questo gruppo di lavoratori "fissi" e fidelizzati si racchiude, essenzialmente, con l'insieme dei lavoratori a tempo indeterminato. Entrare nel novero dei non precari dipende solamente dal settore dirigenziale, e tale evento avviene, normalmente, solo per sostituire chi ne fuoriesce.

Partendo dall'assunzione, gli unici porti di ingresso per un lavoratore sono i contratti atipici assegnati al reparto produzione. Le tre tipologie utilizzate sono i contratti interinali, i tempi determinati e gli apprendistati. I primi, che come detto svolgono sempre e solo operazioni semplici e di base, restano in forza per pochissimi mesi. Qualora le loro prestazioni abbiano impressionato il capo produzione e di rimando i proprietari, viene loro proposta un'assunzione atipica, ricadendo quindi nei restanti due casi.

Per i tempi determinati la vita in azienda si compone di varie ripetizioni, intervallate dagli idonei periodi di inattività prescritti per legge, dello stesso contratto. La conferma a tempo indeterminato avviene dopo un periodo che può variare, ma che sostanzialmente è di alcuni anni. La decisione finale dipende dai seguenti parametri:

- abbandono di un lavoratore appartenente al gruppo degli indeterminati;
- elevata fidelizzazione con il management e i capi reparto;
- elevata e consolidata affidabilità produttiva.

Per gli apprendisti la situazione è pressappoco identica. La durata del contratto, maggiore in media di almeno 4-5 volte quella dei determinati, impone una verifica più attenta durante il primo periodo di prova. Questo ostacolo, insieme al limite di età richiesto, spiega il minor utilizzo di que-

sto contratto, che assicurerebbe una migliore flessibilità salariale. La certezza della conclusione del rapporto, la citata flessibilità numerica, è dunque preferita alla salariale.

Alla conclusione del periodo stipulato, assai difficilmente si assiste ad una conferma, dovendo comunque ricorrere contemporaneamente tutte le condizioni precedentemente analizzate. La strada più seguita è, nel caso di ulteriore utilizzo, il licenziamento e l'assunzione a tempo determinato.

I porti di uscita, diversamente, possono colpire tutte le categorie. La principali differenze tra di esse consiste nella frequenza delle fuoriuscite. I contratti indeterminati hanno un tasso di distruzione assai ridotto, come lo sono le problematiche che lo rendono possibile. I principali motivi, a detta della dirigenza, per la conclusione del rapporto, sono, in ordine di maggiore probabilità:

- il deterioramento dei rapporti con il management;
- il deterioramento dei rapporti con i colleghi, in particolar modo con i capi produzione e linea;
- riduzione sensibile della quota prodotta;
- trasferimento di residenza del dipendente, impegni familiari o motivi che non permettono al lavoratore la prosecuzione e che comportano dimissioni volontarie.

Per quanto riguarda le forme atipiche, ai motivi sopra esposti, si aggiungono, con incidenza maggiore:

- riduzione di commesse e conseguente dismissione di forza lavoro;
- mancato superamento del periodo di prova.

La prima causa di interruzione è sicuramente la principale differenza in uscita delle due tipologie contrattuali. Si può senz'altro dire che il mercato incide unicamente sulla forza lavoro precaria, mantenendo inalterato il gruppo indeterminato, che regge in se le esperienze tecniche ed organizzative principali. In questo modo le aziende riducono enormemente i rischi ed i costi dovuti alla fuoriuscita di personale esperto e su cui, negli anni di attività, ha investito per raggiungere un grado di professionalità che fornisce, in ultima analisi, il vero valore aggiunto al prodotto.

Il problema della creazione di flessibilità e del mantenimento della flessibilità è stato dunque risolto creando un "cuscinetto" più o meno ampio di lavoratori su cui non si investe particolarmente (si veda le prossime sezioni sulla formazione) e su cui le esigenze di mercato vanno ad incidere ed a modificare continuamente, custodendo poi gelosamente una zoccolo duro di lavoratori particolarmente fidelizzati e specializzati, in grado di supportare la produzione in tutte le situazioni strutturali e numeriche di cui il gruppo possa avere bisogno.

#### **4.4 SISTEMI RETRIBUTIVI ED INCENTIVI**

Un primo passo per raggiungere la fidelizzazione è, a detta di molti studiosi (si veda ad esempio [7] e [9]), un particolare trattamento economico riservato al personale che si desidera trattenere. Come evidenziato nella sezione 3.3.1, vi è un certo legame tra inquadramento (e quindi retribuzione) e tipologia di contratto (e quindi anche anzianità). Questa è comunque solo una via per incentivare economicamente la permanenza dei lavoratori ritenuti più importanti. Riassumendo le varie diversificazioni salariali si può affermare che una remunerazione può essere fatta aumentare, all'interno del gruppo, attraverso:

- miglior inquadramento contrattuale;
- concessione di scatti di anzianità;
- concessioni di superminimi;
- elargizione di premi e regalie, ancorate anche alla maggiore produzione.

Questi incentivi, assieme alla certezza del posto di lavoro e al maggior coinvolgimento aziendale, vengono riservati, come si vedrà, alla ristretta rosa di lavoratori ritenuti “insostituibili”.

Come emerge da una verifica nominativa, che si preferisce non riportare perché esulerebbe dagli scopi di trattazione, i livelli più elevati sono riservati alla segreteria, al capo produzione ed alcuni capolinea, che hanno un anzianità di servizio di almeno 9 anni. Inoltre vengono elargiti premi o superminimi, specialmente dal 2004, alla quasi totalità dei tempi indeterminati con anzianità superiore ai 6 anni (per il computo totale si veda sez. 4.5).

Le decisioni prese dalla direzione sui premi ai dipendenti non sono comunque automatici, come dimostra il fatto che alcuni tempi indeterminati di vecchia data, oltre a non avere premi, sono anche inquadrati solamente in “classe 1”. Di contro, alcuni operai assunti da pochi anni vengono gratificati da premi mensili di una certa importanza.

In ultimo, non bisogna dimenticare un importante incentivo, anche in questo caso ad unico appannaggio dei tempi indeterminati, come gli scatti di anzianità. Tale elemento retributivo, ancorato alla contrattazione collettiva fissata nei CCNL, consiste in quattro scatti biennali, variabili per livelli di inquadramento e contratto, compresi nell'intervallo 1.6 – 2.2%. In pratica, dopo 8 anni di permanenza (caso frequente nel gruppo), un lavoratore può vedersi aumentare il proprio emolumento del 6.4 - 8.8 %.

## 4.5 DATI STATISTICI RIEPILOGATIVI

Per comprendere meglio alcuni spunti di riflessione, si propone in Tabella 4-1 una sintesi di alcuni tra i principali e maggiormente caratterizzanti dati statistici aziendali.

	2002				2003				2004			
	OPERAI	IMPIEGATI	APPRENDISTI	TOTALE	OPERAI	IMPIEGATI	APPRENDISTI	TOTALE	OPERAI	IMPIEGATI	APPRENDISTI	TOTALE
ORE LAVORATE	76.714	1.884	9.004	87.602	86.099	1.853	10.810	98.762	112.152	1.801	22.397	136.349
% ORE LAVORATE SU TOTALE	87,57%	2,15%	10,28%		87,18%	1,88%	10,95%		82,25%	1,32%	16,43%	
FERIE PERMESSI FESTIVITA' TREDICESIMA	18.454	404	3.266	22.124	19.939	593	2.576	23.109	32.886	509	5.857	39.251
ORE STRAORDINARIE AGGIUNTIVE	5.534	71	25	5.630	6.691	72	20	6.783	9.409	88	1.319	16.117
% ORE STRAORDINARIE SU LAVORATE	7,21%	3,77%	0,28%	6,43%	7,77%	3,86%	0,19%	6,87%	8,39%	4,89%	5,89%	11,82%
PREMI (IN €)	1.211	129	0	1.339	1.079	200	0	1.279	8.245	150	6.045	14.440
COSTO MALATTIA INFORTUNI MATERNITA' (IN €)	5.553	0	42	5.595	3.300	30	557	3.886	4.253	0	1.775	6.028

**Tabella 4-1** Alcuni dati statistici riepilogativi del gruppo relativi alla manodopera.

Sono state divise le quantità e gli importi per qualifica operaio-impiegato-apprendista. Negli operai confluiscono tempi determinati ed indeterminati. Negli impiegati vi è la presenza di una sola persona.

Evidente da subito è l'aumento di ore lavorate, valore strettamente connesso all'incremento di commesse. Il dato totale sale dell'11,3% e del 35,7% nel 2003 e 2004 rispetto al 2002. Si nota inoltre come vi sia un aumento, in proporzione, di ore lavorate da apprendisti, dipeso dall'aumento di tali contratti.

Un ulteriore indice delle pressanti richieste di mercato viene dal quantitativo di straordinari. Già pienamente presenti nel 2002, essi hanno visto una continua crescita negli anni. Interessante è la risposta del gruppo alla nuova normativa sull'orario di lavoro introdotta tramite il D.Lgs. 66/2003. Essa modifica anche la precedente disciplina riguardante gli apprendisti, che hanno ora un'uguale tutela. La dirigenza ha chiesto, dal 2004, una certa disponibilità anche agli apprendisti, peraltro tutti maggiorenni, che ha permesso di aumentare ancor più la flessibilità numerica. Infatti, se si

considerano le ore straordinarie totali del 2004 e le si dividono per il numero medio di ore lavorate in un anno secondo il CCNL, si ricava che, a parità di ore complessive, sarebbero stati necessari più di 8 lavoratori per coprire le ore di straordinario effettuate.

La maggior disponibilità di operai e apprendisti è stata ricompensata da un aumento considerevole dei premi aziendali. Il dato va comunque correttamente interpretato grazie alle informazioni reperite dal management. I premi per gli apprendisti, infatti, non dipendono solo dal loro accresciuto impegno e produttività, ma, in buona parte, anche da adeguamenti del loro salario a quello degli altri operai, in una sorta di contrattazione individuale.

Il dato sugli operai è invece più legittimo. I premi e superminimi sono dipesi unicamente dalla volontà di premiare un impegno considerevole in questi anni di sviluppo costante, compiuto, secondo la direzione, in particolar modo dal nocciolo di lavoratori precedentemente evidenziato.

In ultimo, si compie un inciso sui costi di maternità, malattie e infortuni. Nonostante il maggior numero di dipendenti, tali costi, pur oscillanti, non sembrano avere un particolare trend in aumento. Probabilmente questo fenomeno può essere spiegato con il controllo meticoloso, entro i limiti di legge, effettuato da dirigenza e capi produzione e linea sulla produttività. In questo modo potrebbero essere nati stimoli nei lavoratori per evitare assenteismi ingiustificati, legati alle competitive condizioni lavorative o alla paura di poter eventualmente perdere il posto di lavoro.

#### **4.6 INCIDENZA DEL COSTO DEL LAVORO**

Fino ad ora è stata vista la struttura organizzativa del gruppo, lasciando la stima delle caratteristiche aziendali a grandezze econometriche riguardanti i rapporti di lavoro in senso stretto. Sarebbe possibile ancorare queste considerazioni ad una vera e propria riclassificazione del bilancio, ma tali aspetti esulano in parte agli obbiettivi prefissati in questo lavoro. È indispensabile, peraltro, fornire grandezze relative, come il fatturato, per capire l'evoluzioni della situazione economica e delle politiche aziendali. Per far questo vengono proposte, in Tabella 4-2, le principali correlazioni tra i risultati aziendali (fatturato) ed i costi della manodopera. Per ricavare tali dati sono peraltro state fatte operazioni di riclassificazione qui sottaciute utilizzando criteri largamente presenti in letteratura (si veda, ad esempio, [2] e [12]).



	2002	2003	2004
FATTURATO	€ 1.800.515	€ 2.462.364	€ 3.137.612
COSTI DEL PERSONALE	€ 1.200.022	€ 1.404.568	€ 1.757.925
% INCIDENZA SUL FATTURATO	66,65%	57,04%	56,03%
AUMENTO FATTURATO RISPETTO 2002	-	36,76%	74,26%
AUMENTO FATTURATO RISPETTO ANNO PRECEDENTE	-	36,76%	27,42%
DI CUI COSTI PER LAVORO INTERINALE	€ 64.289	€ 133.403	€ 101.811
% INCIDENZA SUI COSTI DEL PERSONALE	5,36%	9,50%	5,79%
AUMENTO COSTI LAVORO INTERINALE RISPETTO 2002	-	107,51%	58,36%
AUMENTO COSTI LAVORO INTERINALE RISPETTO ANNO PRECEDENTE	-	107,51%	-23,68%

**Tabella 4-2 Incidenza del costo del lavoro sul fatturato.**

Come si può apprezzare, il gruppo ha vissuto nel triennio analizzato un notevole incremento degli ordinativi che ha comportato un notevole incremento del fatturato. Il management, però, non considera la situazione stabile, sia per la situazione del mercato sia per le notizie di probabili dimissioni da parte del gruppo committente delle lavorazioni svolte nel territorio nazionale. Questo clima di incertezza ha fatto propendere per un'impressionante, e forse eccessiva, flessibilità numerica del personale. Come più volte ribadito, la struttura portante del gruppo è rimasta sostanzialmente e numericamente invariata, utilizzando unicamente il lavoro atipico per sopperire alle esigenze congiunturali di crescita. (+74% dal 2002).

Estremamente incoraggiante risulta invece essere l'evoluzione dell'incidenza dei costi per lavoro subordinato sul fatturato. La tipologia di beni prodotti, a cui non viene fornito un particolare valore aggiunto tecnologico, ma che necessitano di una consistente quantità di manodopera, ha da sempre costretto la dirigenza a sobbarcarsi costi per il personale che incidono notevolmente sul risultato d'azienda. La costante riduzione di tale incidenza, anche se si registra un aumento del costo in valore assoluto, permette di aumentare considerevolmente la redditività.

La causa principe del positivo fenomeno va ricercata quasi esclusivamente sull'aumentata produttività per singolo lavoratore. Il management, infatti, variando certe linee di produzione, è riuscito ad aumentare il quantitativo di pezzi prodotti per addetto nell'unità di tempo, sforzo che ha portato all'abbassamento del numero di dipendenti richiesto ed una relativa riduzione dell'incidenza sul fatturato del 10%. Si spiega anche in questo modo la necessità di elargire un ammontare di pre-

mi molto più elevato nel 2004, per ricompensare gli sforzi dei lavoratori che sono riusciti a distinguersi ed aumentare il ritmo di produzione.

Un'ultima considerazione spetta al lavoro interinale. I costi legati a quest'aspetto sono fortemente oscillanti e tendenzialmente in aumento. Tale oscillazioni, però, non sono dipese unicamente dal mercato dei beni, ma in misura addirittura maggiore dal mercato del lavoro. Infatti, il management ricorre a questo strumento nei periodi di maggior richiesta unicamente se non vi è la possibilità di reperire sul mercato lavoratori idonei e disponibili alle richieste aziendali. Il picco di costi nel 2003 è appunto spiegabile con il fatto che, per lunghi periodi dell'anno, vi è stato un calo nelle candidature pervenute in azienda, fenomeno che si ripresenta ciclicamente e che potrebbe costituire un problema aziendale notevole, dato che molti vantaggi competitivi sono stati acquisiti proprio grazie alle particolari caratteristiche del territorio.

## Capitolo 5

# LE ATTIVITÀ DI ASSUNZIONE E FORMAZIONE

Per analizzare compiutamente il mercato interno del lavoro è utile porsi il problema di come l'organizzazione scelga il personale al momento della prima assunzione e di come tali persone acquistino ed aumentino la loro professionalità e quindi produttività.

Le caratteristiche peculiari del gruppo qui presentate sono state estrapolate quasi unicamente tramite il canale dell'intervista. Valgono a tal proposito le considerazioni fatte a suo tempo su tale strumento.

### **5.1 COME SI ASSUME**

Nel triennio 2002-2004, la forte richiesta di prodotti da parte del committente ha costretto il gruppo ad aumentare il numero di dipendenti e a ricorrere, dunque, ad un mercato esterno. I canali prescelti a tale scopo hanno ripercorso sostanzialmente gli stessi usati dall'inizio dell'attività. Essi sono stati, in ordine di preferenza:

- offerte di servizi lavorativi e curricula pervenuti direttamente all'organizzazione;
- conoscenze dirette ed indirette di potenziali dipendenti;
- utilizzo di lavoratori interinali poi assunti autonomamente al termine della prestazione;
- centri di formazione e scolastici;
- centri per l'impiego provinciali (in minima parte).

La particolare situazione geografica delle aziende, in realtà, ha permesso al gruppo di sfruttare quasi unicamente il primo dei canali citati. Infatti, pervengono in sede numerose domande di lavoro che riescono ad assorbire quasi interamente l'offerta. Nei periodi in cui ciò non succede, non si riscontra comunque il ricorso a canali istituzionali, a causa di una scarsa fiducia da parte dell'amministrazione.

Una volta ottenuto un nominativo il gruppo procede ad una verifica delle caratteristiche del candidato attraverso semplici procedure ormai informalmente canonizzate.

Lo scopo che esse si prefiggono è di capire se il possibile nuovo lavoratore sia idoneo ai compiti che gli verranno assegnati e se sarà in grado di inserirsi positivamente nel tessuto produttivo. Per questo, il management ricerca in un lavoratore particolari qualità, riportate di seguito in ordine di importanza:

1°	2°	3°	Non richiesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bassa sindacalizzazione</li> <li>▪ disponibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ onestà;</li> <li>▪ devozione;</li> <li>▪ fedeltà;</li> <li>▪ fiducia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ operosità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ creatività</li> </ul>

Appare chiaro che, secondo la direzione, l'intromissione nelle scelte direzionali, sia tecniche che organizzative, da parte dei lavoratori è ritenuta dannosa, tanto da cercare di disincentivare tali comportamenti già al momento dell'assunzione.

Il primo passo per la scelta del personale consiste in un unico e semplice colloquio, intrapreso con il lavoratore da parte di personale interno affidabile. La semplicità del compito ha fatto ritenere che non necessitasse all'intervistatore una formazione o una professionalità specifica. Questo compito, quasi mai espletato da dirigenti o capi produzione e linea, consiste nella compilazione di un modulo prestampato e nella formulazione di un parere sulla propensione al lavoro da parte dell'incaricato, che poi relazionerà brevemente il management.

Le domande poste, oltre ai classici dati identificativi, riguardano la possibile relazione con associazioni sindacali, le precedenti esperienze lavorative e l'attuale situazione lavorativa del nucleo familiare, oltre che l'informazione su particolari disponibilità del lavoratore come la possibilità di impiego per straordinari o lavorazione a turni, anche notturni. Non è data particolare importanza alle capacità lavorative precedentemente acquisite, dato che non c'è, durante il processo produttivo, una particolare richiesta. Vi è comunque una preferenza per i lavoratori che hanno già prestato la propria opera come operai in altre aziende, per il semplice motivo che dovrebbero essere più abitudi-

ti ad una produzione in serie. A tale scopo è indifferente l'esperienza nel settore metalmeccanico o manifatturiero, come per esempio le imprese di confezioni, fortemente presenti nell'area in questione.

Svolta questa prima fase, la dirigenza è già in grado di scremare le prime candidature o di congelarne altre per necessità future. Questo compito viene svolto ricorrendo anche ad informazioni esterne, come possono essere la credenziali offerte o richieste o i pareri espressi da conoscenti comuni.

Questi aspetti rendono ancor più emblematica la particolarità della zona di ubicazione, ridotta come numero di abitanti e di imprese del settore.

Il processo, pur se rigido in alcuni punti (nel senso che se esistono certi presupposti non vi è alcuna possibilità di intraprendere un rapporto), è sufficientemente flessibile, nel senso che si ritiene sia il periodo di prova il test più affidabile delle effettive potenzialità del lavoratore.

Effettuata l'assunzione, infatti, spetta ai principali preposti aziendali esprimere una valutazione di merito sulle capacità del soggetto.

A tale scopo, come anticipato, assume grande importanza sia il comportamento di cooperazione e di disponibilità all'interno della linea, sia la produttività, minuziosamente e costantemente monitorata, degli stock di pezzi giornalieri programmato. Se le specifiche richieste vengono soddisfatte a pieno, vi è, alla fine del periodo di prova, la conferma automatica, sancita anche dai CCNL, del lavoratore.

La sicurezza di aver preso la decisione giusta viene comunque aumentata dal procrastinare nel tempo la data di assunzione definitiva a tempo indeterminato. Ogni lavoratore, infatti, deve sottoscrivere ameno un primo contratto atipico e precario, seguito spesso da una teoria articolata di successivi accordi, fino a che non si reputi che le sue qualità siano in linea con le esigenze aziendali e non si renda libero un posto indeterminato.

L'articolazione del processo di assunzione e di successiva trasformazione serve dunque a fidelizzare maggiormente i lavoratori ed ad assicurare una piena partecipazione alle politiche perseguite dal gruppo, in modo da ridurre grandemente i possibili conflitti interni con i lavoratori, che porterebbero alla perdita dei vantaggi competitivi principalmente basati sull'elevata produttività e sul basso costo della manodopera.

## **5.2 TIPOLOGIA DI FORMAZIONE EFFETTUATA**

Grazie alla bassa richiesta di skills specifici all'interno delle fasi lavorative, il gruppo non ha grosse necessità di formare il proprio personale dipendente. Esternalizzando le competenze tecniche di più difficile acquisizione, come quelle di costruzione e manutenzione degli impianti e dei macchinari, la produzione necessita solamente di limitate competenze tecniche e di una notevole mole di manodopera scarsamente specializzata.

In questo modo si riescono a ridurre sensibilmente i costi dovuti al notevole turnover indispensabile per assicurare l'obiettivo di politica microeconomica ritenuto imprescindibile, ossia la flessibilità numerica.

Vi è comunque la necessità di impartire specifiche nozioni ai lavoratori neo assunti o a cui è stata cambiata mansione. Tale processo viene assolto da formazione del tipo:

- informale con affiancamento dei neo assunti;
- informale con affiancamento dei dipendenti con difficoltà produttive o che sono adibiti a macchinari diversi;
- informale con rotazione dei dipendenti.

Non vi è peraltro alcuna presenza di formazione formale e tantomeno continua, eccezione fatta per la formazione, dovuta per legge, sulla salute e sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro.

Come detto, il ruolo di formazione in azienda viene assunto dai principali preposti, e consiste nell'affiancamento fisico al lavoratore in questione. L'insegnamento riguarda specificatamente il corretto e sicuro utilizzo del macchinario a disposizione, e si concentra principalmente sui movimenti che consentono di ricavare il maggior numero possibile di pezzi.

La durata e la tipologia della formazione dipende essenzialmente dalle qualifiche assunte e, di rimando, dal contratto di assunzione.

Gli interinali, ad esempio, restando in servizio per un periodo estremamente limitato, ricevono una formazione stringata di poche ore e vengono conseguentemente adibiti a lavorazioni estremamente ripetitive fino al termine del rapporto.

Per i tempi determinati l'attenzione è maggiore. Ad essi viene impartita una formazione di alcuni giorni, volta dapprima all'introduzione ai semplici processi ripetitivi, per poi estendersi a lavorazioni un po' più complesse ed articolate, che possono interessare varie macchine e fasi della stessa linea o di linee diverse.

Agli apprendisti, infine, viene di norma allungato il periodo di affiancamento fino ad una settimana, non per motivi contrattuali, ma per renderli in grado di acquisire prima nozioni indispensabili per lavorazioni complete ed autonome. Questo processo è ritenuto fondamentale per poter decidere, entro il periodo di prova, sulle reali capacità del soggetto, dato che l'apprendistato impegna per vari anni l'azienda e la decisione della conferma è più importante rispetto ad altri contratti.

Oltre all'affiancamento del neo assunto, il gruppo cerca di mantenere buono il livello del know-how richiesto tramite l'affiancamento al personale che, rispetto ai rapporti di produzione, risulta essere deficitario o in calo. Questa ulteriore formazione si incentra sul controllo, sempre da parte del capo produzione, delle modalità pratiche di esecuzione del lavoro, per correggere eventuali errori, sino al punto di modificare letteralmente singoli movimenti ritenuti errati o dispendiosi temporalmente.

Infine, data la portata del turnover e dei rischi di perdita di competenze ritenuti letali dai dirigenti, si adotta da tempo una politica di rotazione dei dipendenti da una linea all'altra e anche da una azienda all'altra. Il procedimento garantisce, appunto, la condivisione da parte di un maggior numero di dipendenti, specialmente gli indeterminati e gli apprendisti, di più ampie competenze, assicurando al gruppo di poter in ogni modo contare su personale in grado di svolgere ogni attività lavorativa.

È ovvio, da quanto riportato, che gli unici ruoli imprescindibili sono quelli dirigenziali e di capo produzione e linea. Queste figure, non potendo avere formazione per affiancamento, devono costantemente confrontarsi per scambiarsi pareri e consigli sulla gestione pratica delle linee, per incrementare skills e competenze. La loro sostituzione potrebbe però essere di una certa difficoltà per l'organizzazione. I mezzi per evitare il problema o ridurne l'impatto sono stati, come visto, i maggiori incentivi economici e la creazione, sempre all'interno dei tempi indeterminati, di preposti in grado di sostituire temporaneamente ed in caso di necessità i rispettivi capi linea.





## CONCLUSIONI

In questa tesi si è fornito un esempio di applicazione ad un caso reale di alcune tra le principali teorie di economia del lavoro. Tramite una studio articolato su diversi aspetti strutturali si è potuta apprezzare l'esistenza di un ben delineato mercato interno del lavoro, fornito di porti di ingresso e di uscita coincidenti essenzialmente nel gruppo di lavoratori atipici. La teoria introdotta ben si presta a descrivere qualitativamente il perché di molte tra le principali decisioni aziendali riguardanti le politiche occupazionali.

Gli elementi distintivi del gruppo analizzato sono sicuramente peculiari. La presenza di un monocommittente e la lavorazione su commessa hanno comportato uno straordinario interesse all'aspetto economico della forza lavoro. Si sono analizzate le caratteristiche vincenti della realtà presentata, che le hanno permesso di sopravvivere e di svilupparsi in un settore sempre più esposto alla concorrenza dei mercati emergenti che possono sfruttare un costo della manodopera sicuramente più limitato. L'impresa è stata in grado, sfruttando i tipici aspetti dell'ambiente in cui è collocata e con aggressive politiche basate sull'utilizzo dei contratti atipici e sulla disponibilità dei lavoratori, di fornire allettanti capacità tecnologiche a costi comparativamente convenienti.

La forza dell'impresa è risultata essere l'eccezionale flessibilità numerica ottenuta con la scelta della contrattualistica utilizzata e dei lavoratori più idonei e disponibili a maggiori produzioni. Tale aspetto ha portato ad una buona flessibilità salariale capace di ridurre ulteriormente i rischi ed i costi della gestione. Sotto quest'ottica va considerata la maniacale attenzione a tutti quegli aspetti che riguardano il corretto evolversi dell'attività di produzione, dalle forme di assunzione-formazione, al sistema di controllo e di carriera, all'incidenza del costo del lavoro sui risultati aziendali e al numero variabile di lavoratori necessari durante i diversi periodi.

Tali conclusioni sono state possibili grazie all'utilizzo di strumenti teorici, come la teoria sulla flessibilità o l'analisi dei flussi, sviluppati per grandi realtà produttive, che si sono dimostrati, con le opportune considerazioni, applicabili anche ad una realtà più ridotta e particolare.

La trattazione svolta lungo tutto il presente lavoro ha dunque mirato ad una possibile attuazione teorica su medio-piccole realtà spesso trascurate per la loro eterogeneità, ma che costituiscono

comunque una delle principali risorse nel nostro tessuto economico. Le modalità di analisi e di esame utilizzate in questa sede possono risultare di spunto per ulteriori ricerche su un numero maggiore di imprese. Tale operazione creerebbe uno strumento sicuramente valido, anche se non esaustivo, per capire i possibili sbocchi ed il futuro occupazionale nelle piccole e medie imprese, limitatamente alle aree e settori trattati.

## APPENDICE: questionario per indagine aziendale interna.

### Scheda Anagrafica Impresa

Informazioni sul rispondente

Denominazione impresa	Cognome e Nome	Ruolo ricoperto nell'impresa	Numero telefonico	e-mail

### 1. Performance dell'impresa

1.1 Quale è stato il numero di addetti dell'impresa per gli anni 2004 e 2003 ?

	2004	2003
Numero di addetti dell'impresa (esclusi stagionali)		

1.2 Qual è stato il risultato economico per gli anni 2004 e 2003 ?

	2004	2003
Utile		
% Estero		

1.3 Qual è stato l'andamento dell'impresa per quanto riguarda i seguenti indicatori ?  
(una risposta per riga, assegnare un punteggio da -5 a +5, barrando il numero scelto)

Periodo	Indicatori	Peggioramento <-----> Miglioramento
2003	1. fatturato	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 <b>+3</b> +4 +5
	2. occupazione	-5 -4 -3 -2 -1 <b>0</b> +1 +2 +3 +4 +5
	3. costo del lavoro	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 <b>+2</b> +3 +4 +5
	4. produttività del lavoro	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 <b>+2</b> +3 +4 +5
	5. utili/reddittività aziendale	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 <b>+2</b> +3 +4 +5
	6. investimenti fissi e immateriali	-5 -4 -3 -2 -1 <b>0</b> +1 +2 +3 +4 +5
	7. indebitamento	-5 -4 -3 -2 -1 <b>0</b> +1 +2 +3 +4 +5
2004	1. fatturato	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 <b>+3</b> +4 +5
	2. occupazione	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 <b>+2</b> +3 +4 +5
	3. costo del lavoro	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 <b>+2</b> +3 +4 +5
	4. produttività del lavoro	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 <b>+3</b> +4 +5
	5. utili/reddittività aziendale	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 <b>+3</b> +4 +5
	6. investimenti fissi e immateriali	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 <b>+2</b> +3 +4 +5
	7. indebitamento	-5 -4 -3 -2 -1 <b>0</b> +1 +2 +3 +4 +5

## 2. Pratiche organizzative

2.1 Quali sono le principali divisioni funzionali e i livelli gerarchici?

*(risposta riportata all'interno del lavoro)*

2.2 Avendo come riferimento le divisioni/funzioni aziendali (es. amministrazione/contabilità, marketing, produzione, ecc..) formalmente presenti nell'impresa, come sono cambiati i livelli gerarchici tra le diverse funzioni aziendali dal 2000?

- Diminuiti
- Invariati
- Aumentati

2.3 Quali delle seguenti pratiche di organizzazione del lavoro adottate ? Se adottate quando sono state introdotte ? (possibili più risposte)

<input type="checkbox"/> 1. Circoli di qualità	<input type="checkbox"/> prima del 2000	<input type="checkbox"/> 2000-2004	<input type="checkbox"/> non ricorda da quando
<input type="checkbox"/> 2. Produzione in gruppi di lavoro	<input type="checkbox"/> prima del 2000	<input type="checkbox"/> 2000-2004	<input type="checkbox"/> non ricorda da quando
<input checked="" type="checkbox"/> 3. Just-in-Time	<input checked="" type="checkbox"/> prima del 2000	<input type="checkbox"/> 2000-2004	<input type="checkbox"/> non ricorda da quando
<input checked="" type="checkbox"/> 4. Gestione della Qualità Totale	<input checked="" type="checkbox"/> prima del 2000	<input type="checkbox"/> 2000-2004	<input type="checkbox"/> non ricorda da quando
<input type="checkbox"/> 5. Nessuna delle precedenti			

2.4 Realizzate pratiche di *In / Out - Sourcing* nell'impresa ? (possibili più risposte)

- 1. Esternalizzazione di attività accessorie
- 2. Esternalizzazione di attività produttive core ad altra impresa (out-sourcing)  
se Sì, quali: .....
- 3. Realizzazione di attività produttive core per conto di altra impresa (in-sourcing)  
se Sì, quali: *(risposta riportata all'interno del lavoro)*
- 4. Nessuna pratica di esternalizzazione è stata adottata

2.5 Quali delle seguenti pratiche organizzative sono adottate nella attività lavorativa ? (possibili più risposte)

<input checked="" type="checkbox"/> 1. Rotazione delle mansioni
<input checked="" type="checkbox"/> 2. Ampliamento del numero delle mansioni per dipendente
<input checked="" type="checkbox"/> 3. Ampliamento delle competenze del dipendente
<input type="checkbox"/> 4. Maggiore autonomia nelle mansioni svolte dal dipendente
<input type="checkbox"/> 5. Maggiore autonomia dei gruppi e/o di singoli dipendenti nella soluzione dei problemi
<input type="checkbox"/> 6. Modalità strutturate di confronto su suggerimenti e/o proposte dei dipendenti sull'organizzazione del lavoro e qualità del processo/prodotto
<input type="checkbox"/> 7. Percorsi di formazione continua connessi alle esigenze organizzative
<input type="checkbox"/> 8. Riduzione dei livelli gerarchici tra i dipendenti all'interno della stessa funzione aziendale
<input checked="" type="checkbox"/> 9. Definizione di obiettivi per gruppi di lavoro e/o individuali per i dipendenti
<input checked="" type="checkbox"/> 10. Sistemi di valutazione dei dipendenti, individuali e/o di gruppo
<input type="checkbox"/> 11. Nessuna delle precedenti

2.6 Quale percentuale di dipendenti ha ricevuto formazione *formale* (corsi interni e/o esterni) nell'impresa ?  
Indicare percentuale su totale dipendenti : **0 %**

2.7 Nel periodo 2002-2004 avete impegnato risorse finanziarie proprie in attività di formazione formale (corsi interni e/o esterni) per i dipendenti ?

- Sì  No

2.8 Se Sì, qual è stata la spesa media annua in formazione formale (corsi interni e/o esterni, esclusi eventuali finanziamenti pubblici) ?

- 0-10.000 €  10.001-20.000 €  20.001-50.000 €  50.001-100.000 €  >100.000 €

### 3. Innovazione tecnologica

3.1 Indicate i soggetti con i quali avete attivato qualche forma di collaborazione, con riferimento alle attività di R&S dell'impresa, specificando l'ambito territoriale di riferimento (possibili più risposte) :

<input type="checkbox"/> 1. Università	se Sì	<input type="checkbox"/> in ambito provinciale	<input type="checkbox"/> fuori dalla provincia
<input type="checkbox"/> 2. Centri di ricerca	“	<input type="checkbox"/> in ambito provinciale	<input type="checkbox"/> fuori dalla provincia
<input type="checkbox"/> 3. Clienti	“	<input type="checkbox"/> in ambito provinciale	<input type="checkbox"/> fuori dalla provincia
<input type="checkbox"/> 4. Fornitori	“	<input type="checkbox"/> in ambito provinciale	<input type="checkbox"/> fuori dalla provincia
<input type="checkbox"/> 5. Altre imprese	“	<input type="checkbox"/> in ambito provinciale	<input type="checkbox"/> fuori dalla provincia
<input type="checkbox"/> 6. Altri soggetti non elencati ai punti 1-5			
<input checked="" type="checkbox"/> 7. Non è stata realizzata alcuna forma di collaborazione			

3.2 L'impresa ha investito risorse finanziarie proprie (escludendo quindi finanziamenti pubblici) in attività di Ricerca e Sviluppo (R&S), nel periodo 2000-2004?

- Sì  No (se No andate alla domanda 3.5)

3.3 Se Sì, qual è stata la spesa media annua nel periodo 2000-2004 per R&S ?

- 0-25.000 €  25.001-50.000 €  50.001-100.000 €  100.001-200.000 €  >200.000 €

3.4 Come è stata suddivisa tale spesa in R&S nelle due seguenti tipologie ?

Tipologia	%
1. R&S come spesa per sviluppo di prodotti o processi innovativi ( <i>inclusa la spesa per addetti coinvolti in attività R&amp;S</i> )	
2. R&S come spesa per acquisizione sul mercato di brevetti, know-how, beni strumentali innovativi connessi alle attività di R&S	
Totale	100,00 %

3.5 Indicate se dal 2000 avete realizzato innovazioni tecnologiche per le seguenti tipologie (possibili più risposte) :

<input type="checkbox"/> 1. Innovazioni <i>radicali</i> di prodotto	<input type="checkbox"/> 3. Innovazioni <i>incrementali</i> sul prodotto
<input type="checkbox"/> 2. Innovazioni <i>radicali</i> di processo	<input checked="" type="checkbox"/> 4. Innovazioni <i>incrementali</i> sul processo
<input type="checkbox"/> 5. Nessuna innovazione è stata introdotta	

*Nota bene:*

per Innovazione radicale si intende introduzione di una tecnologia di processo e/o realizzazione di un prodotto *significativamente nuovi* per l'impresa

per Innovazione incrementale si intende un *miglioramento qualitativo* nella tecnologia di processo e/o nel prodotto *già presenti* nell'impresa.

3.6 Le rappresentanze sindacali nell'impresa sono state coinvolte nei cambiamenti organizzativi e/o tecnologici sopra indicati (sezioni 2 e 3 del questionario) (barrare una sola casella) ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Non vi sono stati cambiamenti organizzativi | <input checked="" type="checkbox"/> Non esistono le rappresentanze sindacali |
| <input type="checkbox"/> Non sono state <i>coinvolte</i>             | <input type="checkbox"/> Sono state <i>informate</i>                         |
| <input type="checkbox"/> Sono state <i>consultate</i>                | <input type="checkbox"/> Vi è stata <i>negoiazione</i>                       |

#### 4. Innovazione con tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)

4.1 Quali dei seguenti strumenti di ICT vengono utilizzati nell'impresa ? (possibili più risposte)

- 1. Posta elettronica
- 2. Intranet - Rete aziendale interna
- 3. Internet
- 4. Sito web dell'impresa
- 5. Nessuna delle precedenti (si vada alla domanda 4.4)

4.2 Quali attività l'impresa svolge con il supporto di strumenti di ICT ? (possibili più risposte)

<input checked="" type="checkbox"/> 1. Presentazione dell'impresa	<input type="checkbox"/> 7. Raccolta di informazioni sul cliente
<input type="checkbox"/> 2. Presentazione del catalogo	<input checked="" type="checkbox"/> 8. Supporto al cliente
<input type="checkbox"/> 3. Informazioni sul prodotto	<input checked="" type="checkbox"/> 9. Test del prodotto da parte del cliente
<input type="checkbox"/> 4. Ricerca del personale	<input type="checkbox"/> 10. Vendita diretta al cliente
<input type="checkbox"/> 5. Gestione servizi bancari	<input type="checkbox"/> 11. Supporto ai fornitori
<input type="checkbox"/> 6. Gruppi di lavoro su Web	<input type="checkbox"/> 12. Gestione ordini di acquisto verso i fornitori
<input type="checkbox"/> 13. Altro .....	
<input type="checkbox"/> 14. <u>Nessuna attività tra le precedenti</u>	

4.3 L'uso del sito web e delle tecnologie di rete che ruolo svolge nella vostra impresa ? (possibili più risposte)

- 1. Non svolgono alcun ruolo
- 2. Promuovono e supportano le attività esistenti
- 3. Sviluppano nuove attività e accelerano la loro crescita
- 4. Integrano completamente le attività *on-line* e *off-line*, che sono reciprocamente dipendenti
- 5. Hanno cambiato il core business ed elevato il livello di attività e di profittabilità

4.4 Quali di questi sistemi di gestione e integrazione di rete l'impresa adotta ? (possibili più risposte)

- 1. Sistema informativo direzionale
- 2. Sistemi EDI (Electronic Data Interchange)
- 3. Sistemi di MRP (Material Requirements Planning)
- 4. Sistemi di SCM (Supply Chain Management)
- 5. Sistemi di CRM (Customer Relationship Management)
- 6. Sistemi gestionali ERP (es. SAP, Baan, Oracle, Peoplesoft, JD Edwards, ecc.)
- 7. Nessuno dei precedenti

4.5 Quale percentuale di addetti svolge attività lavorative mediante un uso sistematico di Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) nelle seguenti funzioni aziendali (in assenza della funzione non inserire alcun valore) ?

<i>Funzioni dell'impresa</i>	<i>% di addetti che utilizzano in modo sistematico tecnologie di rete</i>
Amministrazione e Contabilità	100 %
Marketing/Commerciale	
Produzione	0 %
Logistica	0 %
Controllo Qualità del Prodotto	100 %
Ricerca e Sviluppo	

## 5. Competenze e modalità di assunzione

5.1 Quali sono le caratteristiche maggiormente ricercate in un lavoratore?  
(Numerare in ordine crescente le scelte, non contrassegnare le qualità ritenute indesiderate)

- 2 onesta
  - 2 fiducia
  - iniziativa
  - creativita'
  - 2 fedelta'
  - 3 operosita'
  - 2 devozione
  - 1 disponibilita'
- altre: **1** *bassa sindacalizzazione*

5.2 Per l'attività svolta dall'impresa e' consigliabile:

- assumere un lavoratore senza skill e formarlo       assumere un lavoratore già formato

5.3 Quali sono state le motivazioni principali delle assunzioni a tempo indeterminato avvenute dal 1.1.2002?  
(possibili più risposte)

- esigenze relative a picchi di produzione
- espansione duratura della domanda di mercato
- consolidamento della crescita dell'impresa e delle proprie quote di mercato
- introduzione di nuovi prodotti/processi
- esigenza di disporre di nuove competenze
- trasformazione di contratti atipici
- obblighi di legge che impediscono l'uso di contratti atipici
- sostituzione personale
- altro.....

5.4 Per quali ragioni avete deciso di attivare contratti di lavoro atipici?  
(numerare in ordine crescente le scelte, non contrassegnare le evenienze che non ricorrono)

- 4 per ridurre i costi di lavoro
- 2 per aumentare la flessibilita' numerica
- 1 per far fronte a picchi di produzione inattesi e/o considerati instabili
- 3 per valutare dipendenti prima di una eventuale assunzione a tempo indeterminato
- per sperimentare personale con nuove competenze
- per utilizzare competenze resesi necessarie "una tantum" e non in maniera continua
- altro.....

5.5 Il ricorso a forme contrattuali atipiche dall' 1.1.2002 e':  
(possibili una sola risposta)

- scomparso
- diminuito
- rimasto stabile
- aumentato
- enormemente aumentato

5.6 A seguito dei cambiamenti realizzati nell'impresa in campo organizzativo, tecnologico ed informatico negli ultimi anni, di quali nuove competenze avete avuto necessità

- Nessuna nuova competenza è stata necessaria in quanto non sono stati realizzati cambiamenti nei campi indicati (si vada alla domanda 5.3)
- Nessuna nuova competenze è stata necessaria a seguito dei cambiamenti realizzati nei campi indicati (si vada alla domanda 5.3)
- Sono state necessarie nuove competenze delle seguenti tipologie:  
(indicare per ogni tipologia il grado di rilevanza: da 0 rilevanza nulla a 5 alta rilevanza)

A. Informatiche	B. Tecniche-Specialistiche	C. Economiche-Giuridiche	D. Organizzative-Relazionali

5.7 Se avete avuto necessità di nuove competenze, per quali di queste avete riscontrato le maggiori difficoltà di reperimento ?

(indicare per ogni tipologia il grado di difficoltà: da 0 difficoltà nulla a 5 alta difficoltà; se la specifica competenza non è stata indicata come necessaria nella domanda precedente, lasciare vuota la cella)

A. Informatiche	B. Tecniche-Specialistiche	C. Economiche-Giuridiche	D. Organizzative-Relazionali

5.8 Per le assunzioni realizzate nel periodo 2003-2004, quali canali sono stati principalmente impiegati ?  
(numerare in ordine crescente le scelte, non contrassegnare le evenienze che non ricorrono)

- Non sono state effettuate assunzioni
- 2 Conoscenze dirette di potenziali dipendenti
- 1 Offerte di servizi lavorativi e curricula pervenuti all'ufficio del personale
- Avvisi di ricerca personale nei media (stampa, radio, televisione, ecc.)
- Selezione del personale tramite agenzie specializzate
- Centri per l'Impiego della Provincia
- Agenzie private di collocamento
- 3 Centri di formazione, servizi scolastici e servizi universitari
- Altro (specificare) .....

5.9 Se avete utilizzato i Centri per l'Impiego pubblici, quale percentuale di assunzioni sono state realizzate con questi sul totale delle assunzioni realizzate ?

Indicare percentuale su totale assunzioni .....



5.10 Se avete utilizzato i Centri per l'Impiego pubblici, quali vantaggi e quali limiti avete riscontrato ? (possibili più risposte)

Vantaggi	Limiti
<input type="checkbox"/> 1. Adeguata formazione delle persone proposte	<input type="checkbox"/> 1. Inadeguata formazione delle persone proposte
<input type="checkbox"/> 2. Costi contenuti / servizio gratuito	<input type="checkbox"/> 2. Lentezze delle procedure
<input type="checkbox"/> 3. Focalizzano su figure professionali molto ben definite	<input type="checkbox"/> 3. Focalizzano su figure professionali troppo generiche
<input type="checkbox"/> 4. Capacità di adeguarsi al cambiamento e alle esigenze specifiche delle imprese	<input type="checkbox"/> 4. Eccessiva rigidità rispetto all'evoluzione del mercato del lavoro e alle esigenze dell'impresa
<input type="checkbox"/> 5. Capacità di far fronte a domande elevate in termini quantitativi	<input type="checkbox"/> 5. Inadeguata offerta in termini quantitativi
<input type="checkbox"/> 6. Assistenza nella fase di monitoraggio e di valutazione delle caratteristiche individuali	
<input type="checkbox"/> 7. Altro (specificare) .....	

5.11 Avete utilizzato i Centri per l'Impiego pubblici (anche) per altri servizi? (possibili più risposte)

- Attivazione tirocini
- Consulenza amministrativa/utilizzo finanziamenti pubblici
- Sistema SARE (invio telematico delle comunicazioni sui rapporti di lavoro)



# Bibliografia

- [1] J. Atkinson, *Changing work patterns. How companies achieve flexibility to meet new needs*, NEDO, Londra, 1986.
- [2] C. Caramiello, F. Di Lazzaro G. Fiori, *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003.
- [3] L. Crudeli, G. Guidetti, M. Mazzanti, *Dinamiche occupazionali e formazione nelle imprese*, Franco Angeli, 2004.
- [4] S. Davis, J.C. Haltiwanger, S. Schuh, *Job creation and destruction*, MIT Press, Cambridge Mass., 1996.
- [5] R.F. Elliott., *Labor economics. A comparative text*, McGraw-Hill Book Company, London, 1991.
- [6] P. Doeringer, M.J. Piore, *Internal labor markets and manpower analysis*, Heath and Company, Lexington Mass., 1971.
- [7] G. Guidetti, *Teoria della segmentazione e dei mercati interni del lavoro. Attualità, limiti ed evoluzioni dell'analisi istituzionalista*, Economia Politica, vol.18, n.2, 2001.
- [8] C. Kerr, *Labor markets and wage determination*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1977.

- 
- [9] S. Mancinelli, *Schemi retributivi flessibili e partecipazione dei lavoratori: il contributo della teoria economica*, *Economia Politica*, vol.19, n.1, 2002.
- [10] P. Pini, *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, *Economia Politica*, vol.17, n.3, 2000.
- [11] M.J. Piore, *Perspectives in Labor Market Flexibility*, *Industrial Relations*, vol.25, n.2, 1986.
- [12] F. Poddighe, *Analisi di bilancio per indici. Aspetti operativi*, CEDAM, 2004.
- [13] P. Osterman, *Choice of employment system in internal labor markets*, *Industrial Relations*, vol.27, n.1, 1984.
- [14] L. Solari, *La gestione delle risorse umane*, Carocci, 2005.
- [15] Indagine: Manpower, Confai, Cespim, *Le PMI fra flessibilità del lavoro e flessibilità dell'organizzazione: la sfida dei contratti*
- [16] Indagine: Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, *Sistema Informativo Excelsior 2005*