

Uno studio Nomisma per l'Intersind sui contratti di «gainsharing» che prevedono la partecipazione dei dipendenti ai risultati aziendali

In Italia, alla fine del 1989, il 30% degli addetti di imprese medio-grandi ne sono stati interessati. Meno conflitti, più qualità

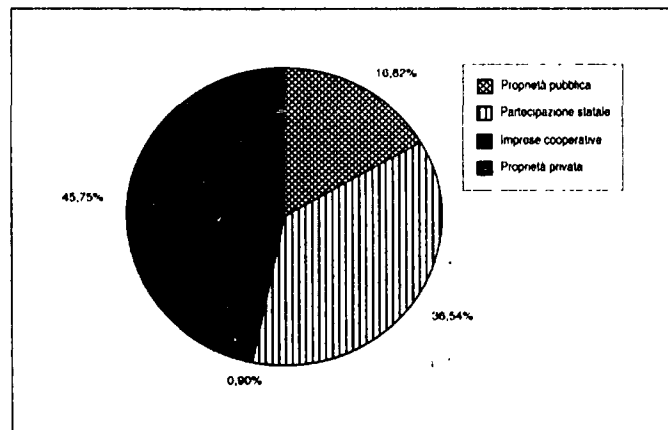
## Quando l'utile va in busta paga

Riducono il conflitto, migliorano la qualità del prodotto, coinvolgono i dipendenti alla gestione dell'azienda. Sono queste le qualità dei contratti di gainsharing, ovvero di divisione del guadagno, secondo uno studio realizzato da Nomisma per l'Intersind. Accordi che, secondo i ricercatori, sono destinati ad aumentare. Ma non nella pubblica amministrazione: «Sarebbe uno spreco di risorse».

FERNANDA ALVARO

ROMA. Possiamo chiamarle «forme di retribuzione variabile» o, usando un termine importato ancora una volta dagli americani, *gainsharing*. La traduzione letterale è illuminante: divisione del guadagno. Quale? Quello di un'impresa metalmeccanica pubblica o privata, quello del supermercato o di una delle filature di Prato con i propri dipendenti. Purché guadagno ci sia. Per «condividere», per crearne di più quando non è abbastanza, per migliorare la produttività e la qualità dei prodotti, negli ultimi anni c'è un fiorire di accordi. Accordi di «gainsharing», appunto. Grandi inventori gli americani, gli europei hanno seguito l'esempio e gli italiani con loro. Uno studio su questo tipo di interesse è stato realizzato da Nomisma per l'Intersind.

La sintesi di un volumetto di 80 pagine con grafici e tabelle è che «gli accordi retributivi che prevedono la partecipazione dei dipendenti ai risultati aziendali migliorano la produttività». E non basta «riducono



Nei grafici la ripartizione in percentuale dei dipendenti coinvolti in contratti di gainsharing

### Dipendenti interessati a contratti di gainsharing

SETTORE	PARAMETRI					Totale
	Tecnico-produttivi semplici	Tecnico-produttivi compositi	Economico aziendali	Tecn. econom.	Param. da del.	
<b>Industria</b>	<b>55.265</b>	<b>66.845</b>	<b>212.114</b>	<b>93.931</b>	<b>19.744</b>	<b>447.919</b>
Siderurgico	-	878	250	57.088	6.080	64.296
Lav. min. non metalliferi	-	169	-	1.595	3.573	5.337
Meccanico	48.634	30.583	201.015	27.729	7.018	314.979
Chimico	4.052	28.316	464	102	-	32.934
Poligrafico	-	-	4.503	-	-	4.503
Alimentare	-	557	1.800	5.327	2.573	10.257
Tessile	2.434	0.342	9/1	1.352	500	11.619
Altri settori	145	-	657	-	-	802
Costruzioni	-	-	2.454	738	-	3.192
<b>Servizi</b>	<b>207.619</b>	<b>216</b>	<b>22.518</b>	<b>93.931</b>	<b>21.119</b>	<b>232.472</b>
Distribuzione	7.407	216	22.518	-	1.907	32.048
Servizi pubbl.	212	-	-	-	200.212	-
<b>TOTALE</b>	<b>262.904</b>	<b>67.061</b>	<b>234.932</b>	<b>93.931</b>	<b>21.863</b>	<b>680.391</b>

## Opera dal 1989, a Napoli, un'associazione per promuovere l'imprenditoria femminile Dall'idea al progetto, al piano d'impresa Come far crescere una donna-manager

ANNAMARIA LAMARRA

NAPOLI. «Le donne dovrebbero avere istituzioni per i loro figli, frequentare botteghe gestite solo da donne, e indossare abiti fatti esclusivamente da sarte». Così alla fine del Settecento l'inglese Priscilla Wakefield, autrice di uno dei primi pamphlet femministi dedicati al lavoro delle donne, sponsorizzava l'attività delle ladies e la loro «differenza» con secoli di anticipo rispetto alle sue omologhe del Novecento. Da allora la specificità femminile nel mondo del lavoro si è affermata attraverso non poche controversie, ma non c'è dubbio che l'associazione sia stato riconosciuto fin dall'inizio come elemento di crescita e di forza per l'altra metà del cielo.

Impostasi in ambiti diversi, dall'editoria all'Università, alla

fabbrica, l'idea e la pratica della cooperazione fra donne tuttavia, in Italia soprattutto, ha connotato meno lo spazio dell'impresa privata, che ha sempre presentato non pochi problemi, come dimostra il numero di piccole attività messe in piedi e scomparse con rapidità rivelatrice. Proprio con l'obiettivo di aiutare le donne nel loro viaggio dentro l'impresa, sono sorti da un po' di tempo gruppi e cooperative. In questi giorni a Napoli il problema è stato affrontato dall'associazione Donna e Impresa, fondata nel 1989 da Maria Pia Ponticelli, una intraprendente docente, esperta di informatica che si è trasformata in manager e ha deciso di rispondere ad una domanda in crescente aumento, anche se scarsamente visibile. Anche nel Mezzogiorno infatti l'esigenza di autonomia

e di «un lavoro tutto per sé» ha fatto nascere numerose piccole imprese con gli obiettivi più disparati, dall'offerta organizzata da babysitteraggio alla produzione domestica di scatole dipinte a mano per finire con chi offre cibo e assistenza in occasione di feste per bambini e compleanni. Per tutte c'è però il problema di rimanere sul mercato, diventare visibili, sfruttando anche le nuove possibilità previste dalla legge per le pari opportunità, come dalla 44 (legge De Vito per lo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile, ndr). «Il primo problema è infatti l'informazione», spiega la Ponticelli, «per esempio ottenere un finanziamento dall'ufficio pari opportunità della Ccc non è difficile, purché il progetto suoni credibile e si prevedano almeno due posti di lavoro».

Per insegnare a muoversi tra i mille vicoli delle normative, delle leggi e del mercato, l'associazione ha organizzato una serie di corsi, cominciati in questi giorni, con la collaborazione della Provincia e del ministero del Lavoro. Le partecipanti, tutte in età tra i 25 e i 40, con percorsi scolastici ed esistenziali diversi, imparano come trasformare un'idea in un progetto, costruire un piano d'impresa e avvalorarla con i documenti contabili. Ma l'attività del gruppo non si esaurisce nella didattica. Donna e Impresa è la punta avanzata di un networking che si propone di raggiungere imprenditrici, dirigenti d'azienda, consulenti, docenti, tutte quelle donne che hanno a che fare con il mondo dell'impresa non esclusivamente italiano. Insieme con le docenti dell'Università di Sheffield hanno dato vi-

ta all'Associazione internazionale Witec (Women in technology european community) che ha la finalità di sostenere e incoraggiare la presenza femminile nel campo tecnologico-scientifico. Sostenuta dalla Cee, l'associazione si avvale della collaborazione di istituzioni come la Camera di Commercio e Industria di Parigi, la Open University di Londra, il Politecnico di Liverpool. Le aspiranti manager italiane comunque tra poco avranno uno strumento in più; in libreria per i tipi della Franco Angeli troveranno *Viaggiando verso l'impresa* di Maria Pia Ponticelli e Costanza Fanelli, una sorta di vademecum, ricco d'informazioni per chiunque abbia intenzione di mettersi in proprio, ma si senta ancora, come dichiaravano le leaders inglesi del movimento delle Cooperative «con una mano legata dietro».

UN PO' DI VELENO

BRUNO UGOLINI



## Pininfarina gioca d'anticipo E va fuori tema

C'era una volta un grande convegno organizzato dalla Confindustria a Firenze. Il tema era allestito. Esso può essere così riassunto: «La rinascita del Paese parte a scuola». È il titolo, in quinta pagina, su *Il Sole-24 ore* di sabato. La Confindustria ha radunato nel salone dei Cinquecento di Palazzo Vecchio, a Firenze, una folla straripante. Interventi, relazioni, persino una intervista filmata a Ralf Dahrendorf. E poi che cosa compare su tutte le prime pagine dei giornali? L'annuncio minaccioso e reiterato circa le sorti della «anomala» scala mobile. Lo stesso *24 ore*, in prima pagina, squilibrato: «Pininfarina: grandi distanze sul salario». Questo è il messaggio concreto che viene consegnato ai cronisti. Messaggio che incendia gli animi, suscita titoli drammatici. Ma non era la scuola italiana la vera «anomalia»? Il tema scomparso dalle cronache (salvo, nelle pagine interne, il sopraddetto *Il Sole-24 ore* e *Il Manifesto*). Ma c'era bisogno di trovarsi in tanti a Firenze per ripetere un requiem stucchevole sulla scala mobile?

Eppure quel convegno aveva fornito riflessioni magari discutibili, ma interessanti. Come la denuncia del professor Romano Prodi sul fatto che l'Italia ha un obbligo scolastico fermo a otto anni, mentre la Germania è da tempo a 12. Come l'annotazione sul fatto che oggi l'«alfabeto» non è più chi non sa né leggere né scrivere, ma chi non sa esprimersi in corretto italiano. È l'analfabetismo di origine televisiva. Mali antichi e moderni, magari osservati dagli imprenditori con occhi interessati. Ed ecco, con Giancarlo Lombardi, la polemica con quel movimento della Pantera, nato e rapidamente defunto, ma che aveva avuto almeno il merito di aprire un dibattito di massa sul sistema scolastico. Ecco, con Antonio Ruberti, la proposta di adottare dei ticket, dopo la sanità, anche per la scuola (come se già non ci fossero seri sbarramenti economici). Ma, insomma, quello era il tema di Firenze: la scuola. E sembrava che ci fosse, sotto, la constatazione che, anche da un punto di vista «capitalistico», la via della «competitività» forse parte da qui, non dalla scala mobile.

E invece no. Quelle sono rimaste elucubrazioni da affidare ai posteri. La sostanza è stata un'altra. Proviamo a pensare ad un cittadino, confinato in un'isola lontana, assente da 6-7 anni dall'Italia. Egli torna in questi giorni e che cosa trova? Gli stessi titoli sui giornali. Abolire la scala mobile. Una specie di drappo rosso, lanciato verso mandrie di tori un po' abbruttiti. Ma forse non è un sintomo di forza. Non convince l'immagine di un Pininfarina che, per dirla con una battuta un po' cretina, smette i panni di «agnelli», per indossare quelli del lupo. Il leader della Confindustria forse tenta affannosamente di giocare d'anticipo. L'offensiva potrebbe dirigersi, (sulla scuola? perché no?) verso il governo. Ma non ha il coraggio, l'autonomia, necessari. E sa che ormai è iniziato un colossale scontro sulle ristrutturazioni. A suon di casse integrative, prepensionamenti. Con giovani che vogliono lavorare e anziani che non intendono abbandonare. Una partita di diritti e di poteri. La bandiera della scala mobile serve solo per cominciare a giocare, fingendo di dare un colpo sotto la cintura all'avversario.

Contratto braccianti. Il 18 novembre prossimo il ministero del Lavoro proverà nuovamente a chiudere in modo definitivo il rinnovo contrattuale dei lavoratori agricoli. Dopo il tentativo andato in fumo nei giorni scorsi, il ministero ha infatti convocato tutte le parti sociali: i sindacati di categoria e le tre organizzazioni datoriali, Confagricoltura, Coldiretti e Confcoltivatori - per porre la sigla ufficiale al nuovo contratto nazionale. La Confagricoltura che fino ad ora si è rifiutata di firmare la mediazione ministeriale già accettata e siglata da tutti gli altri, ha dichiarato la sua disponibilità a condizione di una moratoria di un anno della decorrenza degli aumenti economici provinciali e di un chiarimento sull'articolo 57 del contratto. Rispetto alle modifiche suggerite da Confagricoltura, la Flai-Cgil aveva ribadito che il contratto firmato l'8 ottobre non poteva essere stravolto, e che il ministero del Lavoro era il garante del rispetto dell'intesa. Invece, il direttore generale dei rapporti di lavoro del ministero di Via Flavia, Giuseppe Cacopardi, auspica - riferendosi alla moratoria - che «il sindacato accetti questo ultimo compromesso, poiché la posizione di Confagricoltura sembra ben fondata considerando che il 75% degli aumenti nazionali sarà pagato già al primo gennaio '92 e che occorre distribuire con equilibrio gli aumenti sino al 30 giugno '94, scadenza dei contratti in-

tegrativi provinciali». Sul chiarimento sull'articolo 57 per Cacopardi «non è il caso di drammatizzare poiché era già nello spirito delle intese del 4 ottobre: ove non potessero essere utilizzati per la raccolta dei prodotti solo lavoratori comuni, la retribuzione agevolata potrà essere estesa ai qualificati, alle condizioni che saranno comunque compiutamente definite in sede di contrattazione integrativa provinciale».

**Agricoltura.** Un milione di agricoltori scenderà il 18 dicembre nelle piazze di cento province italiane per rivendicare una revisione della politica economica italiana che assegni all'agricoltura un posto adeguato nel sistema produttivo. Il carattere e le ragioni della mobilitazione sono state illustrate al ministro Gorla da Giuseppe Avolio, presidente della Confcoltivatori, che ha sottoposto al titolare del dicastero dell'Agricoltura l'esigenza di ottenere nella legge finanziaria il riconoscimento di un'equa fiscalizzazione degli oneri sociali e il rifinanziamento della legge 590 sulle calamità naturali.

**Keller.** Si è svolto nei giorni scorsi un incontro tra l'assessore dell'industria della Regione Sardegna Bista Zurru, i rappresentanti della Keller meccanica, delle organizzazioni sindacali e del consiglio di fabbrica, nell'ambito di un approfondimento sulla situazione di alcune attività del villacidrese.

L'incontro (sollecitato dai sindacati) è servito a definire una visione conoscitiva ufficiale della situazione del gruppo Keller, le sue prospettive di sviluppo, i problemi contingenti e futuri, in modo da poter attivare gli strumenti più idonei per il sostegno, il potenziamento e lo sviluppo dell'azienda. I rappresentanti delle organizzazioni sindacali hanno espresso forte preoccupazione per la annunciata messa in cassa integrazione di 299 lavoratori entro il 2 dicembre che manifesta «il persistere e l'aggravarsi della crisi del settore». **Cementir.** I riflessi occupazionali e di mercato della cessione della Cementir sono state al centro di un incontro tra i sottosegretari alle Pp.Ss. Sebastiano Montali e Paolo Del Mese, e Cgil, Cisl e Uil. «Un incontro positivo» lo ha definito il segretario confederale Cisl, Natale Forlani, anche se «interlocutori». Meno conciliante il segretario degli edili della Uil, Learco Sacchetti, che «pur apprezzando la sensibilità manifestata dal ministero» deve ammettere che «ciò non ha fatto venire meno le preoccupazioni per quanto riguarda il mantenimento dell'occupazione, e gli investimenti programmati e il mantenimento dell'assetto produttivo». I sindacati, nel corso dell'incontro, hanno riconfermato la contrarietà alla



risolvere il settore. **Gilda.** Il segretario dei comitati di base degli insegnanti «Gilda» Sandro Gigliotti ha invitato i segretari di Cgil, Cisl e Uil e lo Snals a «verificare la possibilità di una battaglia unitaria che abbia almeno come obiettivo costringere il governo all'apertura della trattativa sul rinnovo del contratto della scuola». Gigliotti, rilevando, in una nota, il «sempre meno comprensibile e giustificabile silenzio fuorilegge del governo» e la «politica di passiva quiescenza di snals e confederali» ha ribadito che, allo scopo di riavviare il confronto «la Gilda è disposta a metter in secondo piano il suo interesse particolare, anche in un momento in cui le scuole consensi per il fatto di essere l'unica organizzazione sindacale impegnata nella battaglia contrattuale». **Caricali.** La mancanza di una politica di rilancio dell'azienda che ha determinato risultati lacunosi ed insoddisfacenti sul piano economico, l'assenza di una strategia evolutiva e di un progetto di valorizzazione delle risorse sane, l'enorme contenzioso creato artatamente tra personale ed azienda che fa ulteriormente lievitare il disesto organizzativo: sono questi gli addebiti principali che la Falci e la Fiba-Cisl muovono alla gestione, definita «deludente», del presidente della Cassa di risparmio di Calabria e Lucania, maldo chidchimo. Le organizzazioni sindacali, nel quadro dei previsti scioperi del 15, del 21 e del 22 novembre prossimi, preannunziano una grande manifestazione alla direzione generale dell'istituto di credito, anche perché «prefigurano una possibile acquisizione a basso costo della Cancal ed una trasformazione in spa che, nelle forme in cui viene prospettata, consenta alla Carlipa la definitiva appropriazione della cassa con contestuale riduzione dell'azienda ad una semplice rete sportellaria». **Dreher.** Il Dipartimento del Mezzogiorno ha segnalato al comitato di gestione dell'Agensud (la struttura che eroga i finanziamenti dell'intervento straordinario) che «sono venuti a mancare i presupposti per i quali erano state concesse alla Dreher agevolazioni industriali sulla base di un progetto di ampliamento e ammodernamento dello stabilimento di Popoli (Pescara), per un investimento di circa sei miliardi e mezzo. Lo ha comunicato il Presidente del consiglio Andreotti in replica a un'interrogazione parlamentare sulla decisione dell'azienda di chiudere lo stabilimento e licenziare i 140 dipendenti. Andreotti, inoltre, ha reso noto che lo stesso Dipartimento ha anche chiesto all'Agensud di accertare l'eventuale sussistenza di agevolazioni concesse per precedenti progetti ai fini della loro revoca e del conseguente recupero delle somme che fossero state corrisposte».



3700 lavoratori senza contratto Cobas: sciopero per 48 ore dal 19

## Assistenti di volo Al via una trattativa molto difficile

Dipenderà molto dal gruppo Alitalia se la trattativa per il rinnovo contrattuale degli assistenti di volo troverà uno sbocco positivo. Tra i lavoratori circola un diffuso senso di responsabilità, ma la costante violazione del vecchio contratto, sostengono i Confederati, è una delle ragioni che ha provocato la nascita dei Cobas. Gli stessi che hanno dichiarato 48 ore di sciopero da martedì 19 a lunedì 25.

MICHELE RUGGIERO

ROMA. Il fattore tempo potrebbe rivelarsi un avversario insidioso nelle trattative per il rinnovo contrattuale degli assistenti di volo del gruppo Alitalia. Tra azienda e sindacati confederati, che si ritrovano oggi alle 14 all'Intersind per una nuova trincea di un confronto avviato il 17 ottobre scorso, si è inserito di prepotenza un coordinamento degli assistenti di volo. Un Cobas inatteso. Trecento «essere» su 3700 lavoratori. Poche? Tante? Sufficienti comunque per spiazzare chi voleva gestire l'ingresso del «nuovo» (leggi contratto), ignorando l'applicazione del vecchio, sembra suggerire i volantini diffusi dai delegati delle rappresentanze sindacali Alitalia.

Nello sciopero del 18 ottobre scorso i Cobas hanno «testato» gli indici di popolarità tra la categoria. Le cifre hanno dato un esito duplice: il 20,2 per cento degli assistenti in servizio ha accolto l'invito di sciopero, ma a terra si sono trovati soltanto quattro voli, di cui due cancellati per motivi tecnici. Composta dalla replica il coordinamento di base che annuncia dietro l'angolo altri quattro scioperi di 12 ore (dalle 6 alle 18) per martedì e mercoledì prossimi, domenica 24 e lunedì 25.

Un ballon d'essai? I confederali sono cauti. Moderati i giudizi, anche se c'è chi - è la confidenza di un delegato - per la campagna sempre nobile (ma i rischi potrebbero renderla merita) del tesseramento strizza volentieri l'occhio al coordinamento di base. Chi azzarda un giudizio meno felpato, «scarica» la patata bollente sull'Alitalia. Il nocciolo del problema pare non stia infatti nel nuovo contratto, ma

sull'applicazione di quello in uscita. La trattativa procede a passo ridotto, appesantita dal lavoro delle commissioni tecniche, ma rispetta i tempi delle ordinarie contrattazioni sindacali. Le differenze iniziali sono sensibili, ma nessuno la circolare proclama allarmistico; anche se Cgil, Cisl e Uil hanno di fatto rimandato al mittente l'ipotesi di un contratto-fotocopia di quello siglato lo scorso anno per i piloti. Insomma, aumenti salariali adeguati sulla curva dell'inflazione, ma non mano libera su orari di lavoro «ab libitum».

Il «quotidiano» è sotto accusa. Il risentimento degli assistenti di volo, che fa sponda al reclutamento dei Cobas, nasce da organici ridotti all'osso, da riposi rinviati sine die, da un «essere» che ben distanzia dall'«apparire» promozionale dall'Alitalia. Dice un delegato del battage pubblicitario dell'azienda sul nuovo servizio di bordo offerto è giustissimo, la sensibilità verso il cliente doverosa, ma ce ne vorrebbe altrettanta verso gli assistenti costretti a turni di lavoro pesanti. Comportamenti unilaterali che lasciano senza punto d'appoggio i lavoratori costretti a vivere nell'incertezza per l'assenza addirittura della nuova programmazione invernale con l'entrata in vigore dei nuovi orari.

Una posizione non facile dunque per Cgil, Cisl e Uil, prone ad un serio compromesso per evitare il classico muro contro muro che si rivedrebbe esiziale in una fase in cui il trasporto aereo è percorso da una serie di conflittualità, dai controllori di volo del sindacato autonomo Lieta ai dipendenti di Civitavecchia.