



**CMB**<sup>®</sup>  
cooperativa muratori e  
braccianti di Carpi s.r.l.

C.F. e P. I.V.A. N. 00154410369  
C.C.I.A.A. MODENA N. 2698  
REGISTRO SOCIETÀ TRIBUNALE DI MODENA  
N. 385  
FONDATA NEL 1908

SEDE CENTRALE 41012 CARPI (MO)  
Via Carlo Marx, 101 - c.p. 352  
tel. (059) 695883  
telex 531106 - fax 059/691079  
SEDE 00155 ROMA - L.go N. Franchellucci, 61  
tel. (06) 4065676/8 - fax 06/4065746  
SEDE 20151 MILANO - Via A. Cechov, 50  
tel. (02) 33400494 - fax 02/33400589

Carpi, 23/03/1990  
Direzione Socio-Personale  
ed Organizzazione

Spett.le  
C.I.S.L.  
Via Emilia Ovest, 101  
41100 MODENA MO

Prot. n.034/90 CV/mv

OGGETTO: ACCORDO AZIENDALE PER L'INTRODUZIONE DI QUOTE DI REMUNERAZIONE VARIABILE.

Facendo seguito alla nostra del 22/03/1990, trasmettiamo copia della comunicazione diffusa alla stampa in data odierna.

Restiamo a disposizione per qualsiasi evenienza.

Cordiali saluti.

C.M.B. - Cooperativa Muratori  
e Braccianti di Carpi Soc. a r.l.  
DIREZIONE SOCIO-PERSONALE e ORGANIZZAZIONE  
IL DIRETTORE CENTRALE  
(Casarini Rag. Vittoria)

*Casarini*



**CMB**<sup>®</sup>  
cooperativa muratori e  
braccianti di Carpi s.r.l.

C.M.B.  
Cooperativa Muratori e Braccianti  
di Carpi soc.a.r.l.

Coordinamento Nazionale dei  
Consigli dei Delegati C.M.B.  
(Carpi - Roma - Milano)

ACCORDO SULL'INTRODUZIONE DI  
UNA REMUNERAZIONE VARIABILE

Archivio Storico Cisl Emilia Centrale  
portaledellacontrattazione.it



## PREMESSA

Questo accordo si colloca (in ordine tempo) come ultimo anello di una catena di proficue relazioni industriali fra la CMB e le Rappresentanze Sindacali Aziendali. Nell'ambito infatti del "Protocollo delle relazioni industriali" siglato nel 1986, che sancisce la metodologia del confronto, attraverso un percorso di analisi congiunta della realtà CMB e delle possibilità di approfondire il discorso sull'introduzione di forme incentivanti nella retribuzione di tutti i dipendenti dell'azienda, si è giunti ad un accordo che riteniamo estremamente avanzato e fondamentale per il sistema premiante che sta alla base della politica retributiva CMB. Giova ricordare, a questo proposito, che già dal 1984 vige in CMB un accordo quadri, tecnici e intermedi che ha anticipato di qualche anno la legge 190 e che, fra l'altro, prevede un moderno sistema di valutazione che si fonda sulla misurazione delle performances individuali dei quadri medio-alti dell'impresa e sulla conseguente variabilità delle retribuzioni di questa fascia di lavoratori.

## GLI OBIETTIVI

Gli obiettivi fondamentali che ci si è prefissi con questo accordo sono stati due :

- 1) Cercare di incrementare le retribuzioni di tutti i dipendenti dell'azienda superando anche i vincoli e le rigidità posti dagli strumenti contrattuali tradizionali.
- 2) Adottare un sistema incentivante che consentisse un recupero di produttività-redditività necessarie per finanziare le politiche di innovazione e investimento previste dagli obiettivi di crescita quali-quantitativa dell'impresa. Crescita ritenuta indispensabile per non essere emarginati nel mercato europeo delle costruzioni.

Presupposto essenziale, è stata la consapevolezza che era necessario individuare le leve di carattere organizzativo che consentissero di liberare nuove risorse economiche da destinare a queste politiche senza nel contempo andare a penalizzare (ma possibilmente migliorando) le condizioni e le qualità del lavoro per i lavoratori.

L'accordo, infine, ha dovuto tener conto della complessità organizzativa e dell'articolazione che caratterizzano la CMB nonché della sua connotazione sociale, che da sempre ha posto in primo piano lo stile partecipativo ed il coinvolgimento attivo dei soci e dei dipendenti nelle scelte aziendali.

## I CONTENUTI PIU' SIGNIFICATIVI DELL'ACCORDO

L'accordo si caratterizza per i seguenti aspetti qualitativi:

a) Qualità delle relazioni.

Il confronto fra azienda e sindacato, già esteso da tempo alle scelte programmatiche della cooperativa quali Piani Triennali di Sviluppo e Budgets annuali, prevede ulteriori momenti paralleli nei tempi nei contenuti tra processo decisionale aziendale e processo di confronto sindacale.

b) Garanzia sull'oggettività degli indicatori di bilancio.

La CMB ed il Coordinamento di CDF hanno definito di comune accordo i criteri da seguire per la verifica degli indicatori economici di bilancio ai quali è collegato il meccanismo della remunerazione variabile.

E' stato poi conferito incarico alla società di revisione, che già certifica il bilancio consolidato CMB, per la verifica della corretta applicazione dei criteri contabili.

c) Formazione.

Per rendere più costruttivi i confronti fra le parti sui piani di sviluppo e sui Budgets annuali, saranno organizzati dei corsi di formazione per i quali è fissato un pacchetto di circa 700 ore retribuite.

d) Piattaforme organizzative.

Per guidare il risultato aziendale verso maggiori livelli di redditività e produttività e migliorare contestualmente le condizioni di lavoro, professionali e partecipative dei lavoratori, saranno negoziate delle Piattaforme organizzative di Divisione nelle quali individuare le leve e misure di tipo gestionale e organizzativo. (Ad esempio: ottimizzazione della gestione dell'organico e delle professionalità, regimi di orario particolare, governo del decentramento produttivo, ecc.).

e) Consolidamento.

E' stabilito che, pur nella sperimentalità dell'accordo che avrà vigenza triennale con verifiche annuali, una quota pari al 25% della media della retribuzione erogata nel triennio sarà consolidata a partire dalla busta paga del mese di Gennaio 1992.

## GLI ASPETTI QUANTITATIVI DELL'ACCORDO E LE MODALITA' DI APPLICAZIONE

Come già citato in premessa si è voluto identificare uno strumento incentivante e calibrato su risultati misurabili, al raggiungimento dei quali ogni lavoratore della CMB possa avvertire la concreta possibilità di dare un contributo.

Per questo motivo si è partiti dall'impostazione organizzativa della CMB che vede l'azienda suddivisa in divisioni territoriali e direzioni centrali: si sono così individuati sia degli indicatori generali (il margine complessivo dell'azienda), sia degli indicatori divisionali (i margini di contribuzione della divisione alla quale ogni lavoratore appartiene).

La remunerazione variabile scatta quando il margine aziendale supera una soglia prefissata, da negoziare anno per anno. Tale soglia costituisce il limite minimo di redditività necessario per garantire il fabbisogno di sviluppo dell'azienda ed il suo equilibrio finanziario. Per il primo anno essa è stata fissata nel 3%. La quota di remunerazione variabile viene pertanto a maturare solo se il risultato è superiore a tale indice minimo di autofinanziamento.

Al verificarsi di tale condizione sarà determinato il corrispettivo da liquidare ai lavoratori. Tale corrispettivo, come già accennato, potrà essere diverso fra un lavoratore e un altro, a seconda che la Divisione a cui egli appartiene sia riuscita o meno a migliorare i propri obiettivi produttivi e di redditività e abbia contribuito in maggiore o minore misura al raggiungimento del risultato globale d'impresa.

E' stato comunque predisposto un correttivo che fissa dei minimi e dei massimi oltre i quali non è possibile andare; questo allo scopo di garantire ampia solidarietà fra i lavoratori di Divisioni che avessero risultati operativi opposti (in forte utile o perdita).

Una volta stabilita, infine, la quota media spettante ad ogni lavoratore essa viene riparametrata secondo i livelli di inquadramento contrattuale onde garantire l'equo riconoscimento delle professionalità.

Ancora poco diffuse forme di retribuzione legate ai risultati aziendali  
La Lega studia sistemi nuovi per coinvolgere di più i soci-lavoratori

# Ma nelle coop il salario è poco variabile

## Subappalto di 15 miliardi per l'Univer Engineering

## Finanziamenti Imer: più 32% nell'89

C'è una nuova «questione partecipativa» nelle cooperative. Le imprese sono cresciute, si sono riorganizzate, hanno innovato sia nelle tecnologie che nelle risorse umane; ma cadute le vecchie forme di adesione ideologica è cresciuta la distanza fra vertici, soci e lavoratori. E dunque venuto il momento di utilizzare nuove metodologie di coinvolgimento dei lavoratori, creando un legame più stretto fra retribuzione e risultati aziendali.

### WALTER DONDI

È possibile aprire una nuova fase di partecipazione di soci-lavoratori e dipendenti nelle cooperative? In quali termini si può agitare una delle caratteristiche peculiari della cooperazione, appunto il suo essere fondata sull'autogestione? Domande che da qualche anno tornano periodicamente ad affacciarsi in congressi e convegni della Lega delle cooperative, soprattutto a partire dalle trasformazioni profonde dal punto di vista tecnologico e organizzativo che hanno interessato le imprese. Una questione che peraltro riguarda ormai da vicino anche le

### WALTER DONDI

aziende private, sempre più interessate a introdurre modelli gestionali che coinvolgano i lavoratori: una esigenza che deriva sia dalle modificazioni tecnologiche che dalla necessità di un maggior grado di flessibilità della forza lavoro.

Negli ultimi anni sono andati moltiplicandosi i contratti integrativi aziendali nei quali viene stabilito un legame fra una parte della retribuzione e l'andamento dell'impresa, in termini di produttività o redditività, oppure di un insieme di questi e altri parametri: ciò che negli Usa va sotto il nome di "gainsharing", ossia gua-

dro da distribuire. Questo tipo di accordi si va rapidamente diffondendo anche in Italia sull'onda di quanto avvenuto alla Fiat e poi all'Olivetti e, spiega il professor Luigi Prossperi di Nomisma, a fine '88 coinvolgeva oltre 400 mila lavoratori di 60 grandi imprese. Anche nelle cooperative da qualche anno si sono definiti contratti integrativi che prevedono quote di salario variabile, legato a parametri produttivi o di bilancio aziendale. Corum, la società di consulenza organizzativa della Lega, ha incaricato Nomisma di svolgere una approfondita indagine sul rapporto esistente fra produttività, redditività e partecipazione nelle imprese cooperative. Indagine presentata ieri mattina in un convegno a Villa Cologna.

Le 23 cooperative emiliane romagnole di vari settori, utilizzate come campione per lo studio, hanno registrato negli ultimi anni una notevole crescita dimensionale e forti proiezioni di innovazione; è aumentata l'occupazione e soprattutto sono cresciuti i dirigenti e i quadri. In queste aziende sono state applicate politiche retributive differenziate, tese a premiare funzioni e ruoli, attraverso superminimi individuali e collettivi. Ci sono poi alcune cooperative che hanno applicato forme di remunerazione del lavoro legate a indicatori di risultato aziendale, che quindi possono andare sotto la categoria dei "gainsharing": hanno interessato circa il 27% del totale dei dipendenti delle aziende campione. Tuttavia in genere si tratta di quote modeste della retribuzione, che variano tra il 2,2% per gli operai e il 4% degli impiegati.

È un processo in espansione che cerca, come scrive il dottor Francesco Cossentino, autore della ricerca, «di rendere compatibili due vincoli con i quali le imprese cooperative in questi anni di intense trasformazioni economiche e produttive, si sono dovute confrontare: il vincolo dell'efficienza e quello della partecipazione». Nell'applicazione di varie forme di retribuzione differenziate non sempre i risultati sono rivelati positivi, anche per il persistere di scarsa chiarezza sulle conseguenze che possono derivare dall'introduzione di strumenti retributivi assai diversi tra loro, come ad esempio i sistemi di incentivazione individuale e i piani di partecipazione. In assenza mentre i sistemi di incentivi individuali non hanno avuto effetti sull'aumento di produttività, i piani "gainsharing" applicati a tutti i lavoratori hanno già fatto registrare un impatto positivo.

Quale la conclusione? Nelle cooperative, afferma Emmerlingardi di Corum, è necessario realizzare «una svolta in senso partecipativo delle relazioni industriali». Il problema è quello di trasformare il "vincolo" della partecipazione in una leva peculiare, in una competenza distintiva dell'impresa cooperativa. In questo senso le politiche retributive sono uno strumento che deve risultare «coerente» con l'obiettivo primario: da qui l'esigenza di un «equilibrio tra piani e sistemi incentivanti individuali e piani partecipativi collettivi e aziendali».

per il persistere di scarsa chiarezza sulle conseguenze che possono derivare dall'introduzione di strumenti retributivi assai diversi tra loro, come ad esempio i sistemi di incentivazione individuale e i piani di partecipazione. In assenza mentre i sistemi di incentivi individuali non hanno avuto effetti sull'aumento di produttività, i piani "gainsharing" applicati a tutti i lavoratori hanno già fatto registrare un impatto positivo.

■ BOLOGNA. La Univer Engineering srl di Pieve di Cento - azienda metalmeccanica produttrice di sistemi di movimentazione interna alle imprese - si è aggiudicata un subappalto del valore di 15 miliardi di lire, nell'ambito di un maxi contratto che la Cogesin Società costituita da cinque medie aziende del Triveneto) ha sottoscritto in Unione Sociale per la realizzazione di una serie di impianti industriali. La commessa - sottolinea la nota - conferma il periodo di forte espansione attraversato dalla piccola azienda bolognese, amministrata da Antonio Romagnoli, che nel '88 ha registrato un fatturato totale di 7 miliardi e 378 milioni.

■ BOLOGNA. Positivi i risultati del Mediocredito Emilia-Romagna per l'esercizio 1989: i finanziamenti concessi ammontano a 1.667 miliardi (+32 per cento rispetto al 1988), le erogazioni a 1.419 miliardi (+42), mentre gli impieghi, per un totale di circa 2.910 miliardi, sono cresciuti del 30 per cento. Il 1989 conferma i favorevoli risultati raggiunti negli ultimi otto anni: in tale periodo l'Istituto, presieduto da Andrea Barilli, ha più che quadruplicato le erogazioni e più che triplicato il volume degli impieghi. Per quanto riguarda la provvista è proseguito il trend positivo, anche attraverso una diversificazione di mercato.

## Questa sera Fassinio alla Camera di Commercio

«Dare vita ad una fase costitutiva di una nuova formazione politica», la mozione che ha come primo firmatario il segretario nazionale del Pci sarà presentata questa sera alle ore 21, alla Sala Conferenze della Camera di Commercio.

Comune di Parma (e Presidente dell'Assemblea delente) - Vaccari - di costruire un centro di accoglienza dell'Orizzonte, in via Venezia

essere viste in contrapposizione alle comunità del volontariato. Si tratta, invece, di un centro di accoglienza dell'Orizzonte, in via Venezia