

RELAZIONI INDUSTRIALI E RISORSE UMANE

Le relazioni industriali in AgustaWestland

Gian Paolo Colzani, Alessio Cunico

Sommario: 1. Premessa. – 2. Cenni storici. – 3. La ristrutturazione degli anni Novanta. – 4. L'internazionalizzazione ed il rilancio degli anni Duemila. – 5. Il futuro delle relazioni industriali in AgustaWestland.

1. Premessa.

Costituita nel 2000, AgustaWestland raccoglie un'eredità con radici profonde avvantaggiandosi dell'esperienza e della tradizione dell'italiana Agusta S.p.A. ⁽¹⁾ e della britannica Westland Helicopters Ltd ⁽²⁾. L'esperienza di Agusta e di Westland nella produzione di elicotteri risale, infatti, agli inizi degli anni Cinquanta, quando entrambe le Società scelsero, indipendentemente, di entrare nel settore. Una prima occasione di collaborazione si ebbe negli anni Sessanta, quando Westland iniziò la produzione su licenza di prodotti Agusta. La collaborazione tra Agusta e Westland continuò e proseguì per circa venti anni a partire dagli anni Settanta, con la progettazione comune di un modello di elicottero (vedi *infra*). Nel 2000, i rapporti tra Agusta e Westland si consolidarono ulteriormente con la costituzione di una *joint venture* paritetica tra Finmeccanica e GKN, in cui le stesse parteciparono rispettivamente con le proprie controllate Agusta e Westland. Nac-

* *Gian Paolo Colzani: Human Resources – Head of Geograpich Mangement AW, AgustaWestland S.p.A. – Finmeccanica Group.*

** *Alessio Cunico: Consulente del lavoro – Head of Industrial & Employees Relations, Labour Policies and Reporting, AgustaWestland S.p.A. – Finmeccanica Group.*

⁽¹⁾ Denominazione sociale che dal giugno 2011 è stata modificata in AgustaWestland S.p.A. per un maggiore allineamento al marchio aziendale.

⁽²⁾ Denominazione sociale che dal giugno 2011 è stata modificata in AgustaWestland Ltd per un maggiore allineamento al marchio aziendale.

que così AgustaWestland ⁽³⁾, un'azienda competitiva che, riunendo le attività precedentemente svolte dalle due aziende e beneficiando della cultura e delle esperienze dei due partner, era in grado di perseguire opportunità di business globali. Successivamente, il 28 luglio 2004, Finmeccanica acquisì il controllo totale della Società rilevando la quota di GKN e divenendo azionista unico di AgustaWestland.

L'azienda oggi è leader in numerosi programmi internazionali di massima importanza, ha stretto alleanze strategiche con altre importanti società del settore, offre sul mercato una gamma completa di prodotti tecnologicamente avanzati per applicazioni civili e militari, ed ha in corso lo sviluppo di numerosi prodotti con caratteristiche innovative.

AgustaWestland attualmente conta a livello internazionale circa quattordicimila dipendenti di cui poco meno di seimila in Italia – suddivisi in una decina di unità produttive ⁽⁴⁾ – circa tremilacinquecento in Inghilterra ⁽⁵⁾ ed altrettanti in Polonia ⁽⁶⁾, poco più di cinquecento negli USA ⁽⁷⁾ e la parte restante distribuita in varie sedi internazionali ⁽⁸⁾. L'azienda, inoltre, ha stretto svariate alleanze commerciali ed industriali a livello internazionale ⁽⁹⁾ attraverso *partnership* e tramite la costituzione di *joint ventures* ⁽¹⁰⁾.

⁽³⁾ Trattasi di una società di diritto olandese "AgustaWestland N.V." che tutt'oggi detiene il controllo di AgustaWestland S.p.A. (ex Agusta S.p.A.) e di AgustaWestland Ltd (ex Westland Helicopters Ltd).

⁽⁴⁾ In Italia AgustaWestland è presente (ripercorrendo idealmente l'Italia da nord a sud) con unità produttive a: Cascina Costa di Samarate (VA), Vergiate (VA), Sesto Calende (VA), Lonate Pozzolo (VA), Venezia-Tessera (VE), Roma (solo uffici di rappresentanza), Frosinone, Anagni (FR), Benevento e Brindisi.

⁽⁵⁾ Concentrati principalmente nel sito produttivo storico della Westland, situato a Yeovil, nel Somerset.

⁽⁶⁾ Concentrati principalmente nel sito produttivo storico di WSK PZL-Swidnik, situato nei pressi di Lublino.

⁽⁷⁾ Concentrati principalmente nel sito produttivo situato a Philadelphia.

⁽⁸⁾ A titolo esemplificativo: Australia, Belgio, Brasile, India, Malesia, Portogallo, ecc.

⁽⁹⁾ In particolare in Africa, Asia, Europa e Nord America.

⁽¹⁰⁾ A titolo esemplificativo AgustaWestland è presente: in Europa nel consorzio NHI per la produzione dell'elicottero NH90; in Giappone grazie all'accordo con la Kawasaki per la produzione dell'elicottero EH101 per la Marina militare giapponese; in Sudafrica tramite l'accordo con la società Denel per la produzione di alcuni modelli di elicottero; in Russia tramite la *joint venture* Helivert, in collaborazione con Russian Helicopters, controllata da Oboronprom; in India tramite la *joint venture* Indian Rotorcraft Ltd, in collaborazione con Tata Sons; in Turchia grazie all'aggiudicazione del programma ATAK (Turkish Attack and Reconnaissance Helicopter) per la produzione dell'elicottero T129, una versione dell'AW129 sviluppata in collaborazione con un *prime contractor* nazionale turco (TAI); in Cina tramite la *joint venture* Jiangxi Changhe Agusta Helicopter (CAH), in collaborazione con la cinese AVIC II; in Libia

2. Cenni storici.

L'attività di Agusta nel settore aeronautico risale agli albori della storia dell'aviazione. Nel 1907 Giovanni Agusta, fondatore della Società, nato a Parma nel 1879, decollò con un aliante biplano compiendo il primo volo sulla Piazza d'Armi di Capua. Dopo la Prima guerra mondiale Giovanni Agusta fondò la Società costruzioni aeronautiche "Giovanni Agusta", con officine a Bengasi, Foggia e Tripoli. Dal 1923 in poi la Società, insediata nei pressi dell'odierno aeroporto di Malpensa, si dedicò alla progettazione, produzione e manutenzione dei velivoli ad ala fissa ⁽¹⁾. Con la fine del secondo conflitto mondiale, Agusta venne a trovarsi in una fase di stallo a causa del divieto alla prosecuzione della produzione aeronautica. Approfittando dello sviluppo del settore motociclistico e della superiorità delle proprie conoscenze nel settore meccanico, la famiglia Agusta decise di fondare una società per la produzione e la commercializzazione di motoveicoli. Nacque così, il 12 febbraio 1945, la MV Agusta che produsse oltre trenta modelli, in varie versioni, di grandissimo successo ⁽²⁾. Nel frattempo, nel 1950 riprese finalmente l'attività aeronautica con la realizzazione di una piccola serie di biplani.

Ma fu nel 1952 che le sorti aeronautiche dell'azienda subirono una svolta decisiva: l'11 agosto Agusta firmò un accordo con l'americana Bell e raccolse la sfida del futuro: costruire e vendere elicotteri ⁽³⁾. La produzione di elicotteri ebbe un notevole impulso negli anni Sessanta grazie agli accordi con gli altri costruttori statunitensi Sikorsky, Boeing e McDonnell Douglas.

Agusta non si limitò tuttavia alla produzione su licenza. Da queste esperienze, infatti, maturò, in un tempo relativamente breve, una capacità autonoma di ricerca e sviluppo. I numerosi progetti ed esperimenti sviluppati alla fine degli anni Cinquanta portarono alla realizzazione di

con la *joint venture* L.I.A.TE.C. (Libyan Italian Advanced Technology Company), in collaborazione con Libyan Company for Aviation Industry, ecc.

⁽¹⁾ Dapprima avviando l'attività di riparazione e revisione dei trimotori Caproni e successivamente producendo su licenza velivoli Fiat, Breda, IMAM e SIAI.

⁽²⁾ In realtà è soprattutto al reparto corse che MV Agusta deve la propria fama e notorietà: dal 1952 al 1976 il reparto corse riuscì a portare i propri piloti sul gradino più alto del podio per ben tremila volte. In venticinque anni i gran premi vinti furono 279 ed i campionati mondiali 76.

⁽³⁾ Il 22 maggio 1954 decollò da Cascina Costa di Samarate, nei pressi dell'odierno aeroporto di Malpensa, il primo elicottero realizzato dall'azienda – l'Agusta-Bell 47G – e due anni più tardi, il 13 maggio 1956, erano già cento gli elicotteri consegnati agli operatori in tutta Europa.

ben nove prototipi sperimentati in volo con successo. In particolare, due di questi modelli consentirono ad Agusta, grazie alle loro innovazioni, di collocarsi a pieno titolo nella ristretta schiera delle aziende in grado di sviluppare elicotteri in modo autonomo. La consacrazione di Agusta tra i grandi del “volo verticale” avvenne già all’inizio degli anni Settanta con il primo volo di un modello biturbina leggero, un elicottero venduto in tutto il mondo in quasi novecento esemplari ⁽¹⁴⁾. Un secondo importante traguardo, nel successivo sviluppo delle tecnologie elicotteristiche di Agusta, è raggiunto nel 1983 con il primo elicottero da combattimento ⁽¹⁵⁾ completamente progettato e realizzato in Europa, che dimostrò la capacità della Società di soddisfare i requisiti tecnici più complessi anche in termini d’integrazione sistemistica.

Nel 1973 la famiglia Agusta vendette il 51% della società all’Ente di Stato EFIM che puntava a realizzare un “polo aerospaziale” acquisendo varie aziende e ponendole sotto il controllo di Agusta. Nacque, così, il Gruppo Agusta strutturato in tre divisioni: la divisione Aeroplani, la divisione Elicotteri e la divisione Sistemi aerospaziali. Il successo dei summenzionati modelli aprì ad Agusta la strada della cooperazione con altre industrie elicotteristiche europee nell’ottica di sviluppare progetti in comune. Nel corso degli anni Ottanta iniziò la progettazione, in collaborazione con l’inglese Westland, da un lato, e con le industrie aeronautiche francesi, olandesi e tedesche, dall’altro, di alcuni modelli di elicottero ⁽¹⁶⁾.

All’inizio degli anni Novanta la liquidazione dell’EFIM ed una generalizzata crisi del mercato incisero negativamente sul Gruppo, rendendone indispensabile una profonda riorganizzazione. Nel 1992 venne avviato il piano di ristrutturazione: si concentrarono attività e risorse nel settore elicotteristico, si attuò un riassetto organizzativo ed industriale, basato sulla specializzazione delle unità produttive nelle tecnologie strategiche dell’elicottero, e si ridefinì la gamma di prodotti dedicando adeguate risorse all’innovazione tecnologica.

⁽¹⁴⁾ Si trattava dell’elicottero A109 decollato per la prima volta il 4 agosto 1971, un elegante e veloce bimotore quadripala, con caratteristiche innovative ed alte prestazioni che entrò in produzione nel 1975.

⁽¹⁵⁾ Si trattava dell’A129 Mangusta nato per rispondere alle esigenze dell’Esercito italiano.

⁽¹⁶⁾ Si trattava dell’elicottero trimotore da quindici tonnellate EH101, progettato in cooperazione con l’inglese Westland, e dell’elicottero da undici tonnellate NH90, progettato con le industrie aeronautiche francesi, olandesi e tedesche.

Nel corso degli anni Novanta Agusta costituì con la Bell Helicopter: una *joint venture* per lo sviluppo del convertiplano ⁽¹⁷⁾. Progetto quest'ultimo divenuto interamente di AgustaWestland nel corso del 2011 e di grandissima rilevanza sia per gli aspetti tecnologici sia per i riflessi sul futuro dell'azienda.

In data 29 gennaio 2010, anche a seguito dell'ottenimento delle necessarie autorizzazioni antitrust, AgustaWestland ha acquisito il controllo della società WSK PZL-Swidnik, un'azienda polacca attiva nella produzione di elicotteri ed aerostutture, già fornitrice strategica di AgustaWestland ⁽¹⁸⁾, ma anche di altre importanti realtà nel settore aeronautico, nonché titolare di propri modelli di elicottero che hanno completato la gamma dei prodotti AgustaWestland ⁽¹⁹⁾. Il perfezionamento dell'operazione, avviata a seguito della gara di privatizzazione indetta dall'ARP (Agenzia polacca per lo sviluppo industriale) interamente controllata dal Tesoro, ha comportato l'acquisizione dell'87,61% di WSK PZL-Swidnik, quota questa che è andata ad aggiungersi al 6,2% già in possesso di AgustaWestland. In questo ambito si è svolto anche un importante confronto con le organizzazioni sindacali polacche volto, tra le altre cose, a definire una serie di condizioni contenute in un *social package* (vedi *infra*).

Westland celebrò i cinquanta anni di attività nel settore elicotteristico nel 1998. La decisione di entrare in questo mercato è, infatti, da far risalire al secondo dopoguerra, mentre la produzione di velivoli ad ala fissa è datata 1915. L'attività elicotteristica iniziò con la produzione di un modello su licenza Sikorsky, che dopo diversi interventi di modifica ebbe il suo battesimo del volo nell'ottobre 1948 ⁽²⁰⁾. Il successo fu ripe-

⁽¹⁷⁾ Il convertiplano è un tipo di velivolo dotato di due motori basculanti, cioè in grado di ruotare attorno all'asse orizzontale delle ali in modo da generare una spinta verso l'alto per decollare come un elicottero e, successivamente, di funzionare come le eliche di un aereo. Fino a pochi anni fa, questo tipo di velivolo era ancora allo stadio sperimentale, ma nel 2007 è stato certificato il primo esemplare di convertiplano commerciale, il Bell-Agusta BA609. Nel giugno 2011, AgustaWestland, acquisendo il controllo della ex *joint venture* Bell Agusta Aircraft Corporation (BAAC), ha assunto la piena proprietà del programma e ha rinominato il velivolo AW609.

⁽¹⁸⁾ I legami tra le due società sono iniziati nel 1996 con la produzione della prima fusoliera per l'elicottero AW109, per poi svilupparsi fino ad includere prodotti quali l'AW119 e l'AW139. Nel 2006 è stata celebrata la consegna della fusoliera numero 500 e si è arrivati alla produzione da parte dello stabilimento polacco della fusoliera numero 1000 nel 2009.

⁽¹⁹⁾ Si tratta del modello W-3 Sokol, elicottero bimotore a dodici posti di classe media, e dell'SW-4, elicottero monomotore leggero.

⁽²⁰⁾ Si trattava dell'elicottero ribattezzato con il nome Westland di Dragonfly.

tuto con un altro modello della Sikorsky ⁽²¹⁾ di cui vennero prodotte circa quattrocento unità consacrando la Società tra le più importanti del settore elicotteristico. Ricchi di attività per Westland furono gli anni tra il 1966 ed il 1975: nel 1967 iniziò la produzione su licenza Sikorsky di uno dei modelli tra i più venduti al mondo grazie alle sue qualità ⁽²²⁾; nel 1968 venne firmato un accordo anglo-francese che assegnò a Westland la responsabilità del programma Lynx, un elicottero che compì il suo primo volo nel 1971 e di cui furono consegnati quattrocento esemplari in tutto il mondo. Alla fine degli anni Settanta, come già detto, i governi italiano e britannico raggiunsero un accordo per lo sviluppo e la produzione di un elicottero destinato al mercato civile e militare ⁽²³⁾. Nel 1994 la Westland Helicopters venne acquisita dal Gruppo GKN. Dal 2000, come sopra anticipato, le strade di Westland si intrecciarono definitivamente con quelle di Agusta, portando alla nascita dell'odierna AgustaWestland.

3. La ristrutturazione degli anni Novanta.

Come già anticipato, all'inizio degli anni Novanta la liquidazione dell'Ente di Stato EFIM ed una generalizzata crisi del mercato incisero negativamente sul Gruppo Agusta rendendone indispensabile una profonda riorganizzazione.

Nel giugno del 1991, il consiglio di amministrazione dell'EFIM designò come amministratore delegato del Gruppo Agusta l'ingegner Amedeo Caporaletti ⁽²⁴⁾. All'epoca, il Gruppo Agusta non si occupava e-

⁽²¹⁾ Si trattava del Sikorsky S-55, ribattezzato Whirlwind.

⁽²²⁾ Si trattava del modello SH-3D Sea King.

⁽²³⁾ Si trattava dell'elicottero EH101.

⁽²⁴⁾ Marchigiano, classe 1931, oggi Presidente di AleniaAermacchi S.p.A., precedentemente presidente di Agusta S.p.A. ed amministratore delegato di AgustaWestland NV, l'ing. Amedeo Caporaletti iniziò la sua carriera nei cantieri navali. Nel 1961, infatti, entrò al Cantiere Navale Breda S.p.A. di Venezia, ove ricoprì diversi incarichi prima di arrivare alla nomina nel 1970 a direttore tecnico e poi nel 1977 a direttore generale. Due anni dopo, nel 1979, con la concentrazione di tutte le attività cantieristiche in Fincantieri, diventò vice direttore generale di Fincantieri. Un anno dopo, nel 1980, il passaggio (e per sempre) all'industria aeronautica. Entrò, infatti, all'allora Aeritalia chiamato a ricoprire l'incarico di direttore del Gruppo Velivoli da Trasporto e di vice direttore generale. In questa veste, l'ing. Caporaletti si trovò alle prese con l'avvio di due dei maggiori programmi internazionali nel settore degli aerei commerciali, il Boeing 767 e l'ATR 42. Sei anni più tardi, nel 1986, l'ing. Caporaletti diventò condirettore generale di Aeritalia assumendo la responsabilità primaria della ricerca e

scusivamente di elicotteri, ma anche di velivoli da addestramento, attività aerospaziali ed elettronica ⁽²⁵⁾, e si trovava in condizioni economiche molto difficili, con perdite di svariate decine di miliardi su base annua. Sotto la guida dell'ingegner Amedeo Caporaletti, già nel mese di luglio del 1991 si avviò un'attività di analisi del posizionamento del Gruppo Agusta, finalizzata ad individuare in quali ambiti fosse riscontrabile la garanzia di una reale capacità di presenza e di *business* ed in quali ambiti tali aspetti non fossero rilevabili, trattandosi solo di una presenza nominale priva di contenuti. Già alla fine del 1991, le evidenze derivanti da tale attività furono: in primo luogo, la conferma dell'inefficienza gestionale generata da alcuni siti che fornivano scarsi contributi alla realizzazione del prodotto comportando, in molti casi, un aggravio ingiustificato di costi, e, in secondo luogo, l'indicazione che il settore che poteva risultare trainante per la ripresa dell'azienda era quello elicotteristico, tenuto conto dello scarso contributo economico apportato da tutte le altre attività del Gruppo.

Tra la fine del 1991 e l'inizio del 1992, anche alla luce degli elementi sopra descritti, si elaborò il *Piano di ristrutturazione e riorganizzazione del Gruppo Agusta*.

dello sviluppo di nuovi prodotti, delle collaborazioni internazionali e delle acquisizioni di partecipazioni in altre società. In quegli anni si avviò l'avvicinamento tra Aeritalia e Selenia che culminò nella loro fusione e nella conseguente nascita, nel dicembre del 1990, di Alenia, della quale l'ing. Amedeo Caporaletti fu nominato condirettore generale con la responsabilità di tutte le operazioni. L'ingresso dell'ing. Caporaletti nel mondo dell'ala rotante avvenne nel giugno 1991 quando fu nominato amministratore delegato di Agusta. A lui si deve il rilancio dell'azienda, come detto ora controllata interamente da Finmeccanica, e l'avvio dei nuovi programmi, sia di concezione "tutta Agusta" sia sviluppati in *joint ventures*, delle quali l'ing. Amedeo Caporaletti è sempre stato strenuo promotore, col risultato che oggi AgustaWestland S.p.A. rientra tra i maggiori produttori mondiali di elicotteri civili e militari per le più diverse applicazioni. Dalla metà degli anni Novanta l'ing. Caporaletti ha spinto l'azienda a rinnovare e completare la gamma dei prodotti, lanciando svariati modelli di elicottero. A maggio del 1999 l'ing. Caporaletti diventò presidente di Agusta S.p.A. e qualche mese dopo, all'inizio del 2000, assunse anche l'incarico di amministratore delegato di AgustaWestland (la società all'epoca posseduta in quote paritarie da Finmeccanica e dalla britannica GKN). Attualmente è, come detto, Presidente di AleniaAermacchi S.p.A.

⁽²⁵⁾ Nel 1991 il Gruppo Agusta era costituito da: Agusta S.p.A., Elicotteri Meridionali S.p.A., Agusta Aerospace Corporation – USA (AAC), Agusta Aerospace Service (Belgio), SEI (Servizi Elicotteristici Italiani S.p.A.), Agusta Sistemi S.r.l., OMI (Ottico Meccanica Italiana S.r.l.) – queste ultime due uscite dal Gruppo nell'ottobre del 1991 – ed una serie di partecipazioni azionarie in società minori, nazionali ed estere, ed in consorzi per le attività aerospaziali.

Nel corso del mese di febbraio del 1992 il piano fu illustrato dall'ingegner Amedeo Caporaletti alle organizzazioni sindacali nel corso di una presentazione durata circa cinque ore. L'incontro si svolse a Roma nella sede dell'Intersind, che era all'epoca l'organizzazione datoriale delle aziende a partecipazione statale, alla presenza dei segretari nazionali delle tre organizzazioni maggiormente rappresentative (Fim-Cisl, Fiom-Cgil ed Uilm-Uil) unitamente agli esponenti degli allora consigli di fabbrica delle varie unità produttive. La presentazione aziendale iniziò con l'illustrazione delle condizioni nelle quali si trovava il Gruppo, specificando che, se le stesse si fossero protratte nel tempo, nel giro di qualche anno avrebbero comportato il fallimento dell'azienda.

Il piano di ristrutturazione prevedeva la concentrazione delle attività e delle risorse nel settore elicotteristico, da attuarsi mediante un riassetto organizzativo ed industriale basato sulla specializzazione delle unità produttive nelle tecnologie strategiche dell'elicottero e sulla ridefinizione della gamma di prodotti, dedicando, comunque, adeguate risorse all'innovazione tecnologica. Tra le altre cose, si pianificava la dismissione di alcune attività, considerate non strategiche, tra cui: la produzione di attrezzature, di componenti meccanici ed elettronici, di sistemi optronici e di apparecchiature avioniche sia per l'"ala fissa" che per l'"ala rotante".

In sostanza, il piano prevedeva un drastico ridimensionamento delle strutture produttive eccedenti rispetto ai carichi di lavoro immaginabili, identificando come *core business* aziendale il settore elicotteristico. Si ridefiniva inoltre in modo radicale il processo produttivo, avviando il Gruppo verso un "modello segmentato" fondato su missioni diverse per ciascuna unità produttiva grazie alla specializzazione nella produzione di una distinta parte/componente dell'elicottero. Ci si indirizzava così verso la costituzione dei cosiddetti "centri di eccellenza" che ancora oggi caratterizzano il processo produttivo di AgustaWestland⁽²⁶⁾. A so-

⁽²⁶⁾ Ancora oggi gli stabilimenti italiani di AgustaWestland sono specializzati in particolari produzioni/attività; a titolo esemplificativo: il sito di Anagni è il centro di eccellenza dei materiali compositi; il sito di Benevento è il centro di eccellenza dedicato alle fusioni; il sito di Brindisi è il centro di eccellenza delle strutture; il sito di Frosinone, unitamente alla parte produttiva del sito di Cascina Costa di Samarate, è il centro di eccellenza per la produzione e l'assemblaggio dei rotori (il sito di Frosinone è inoltre specializzato nelle attività di revisione degli elicotteri); il sito di Lonate Pozzolo è dedicato alle attività di *customer support*; il sito di Sesto Calende è specializzato nelle attività di *training* (su simulatori di volo); il sito di Vergiate e quello di Venezia-Tessera sono destinati a ricevere tutti i componenti per procedere all'assemblaggio finale del prodotto ed alla sua consegna al cliente. Tutte le strutture centrali e la parte

stegno della volontà di investire sul futuro dell'azienda, il piano non prevedeva riduzioni relativamente alle attività di *engineering* che anzi divenivano, per scelta strategica, il volano dello sperato rilancio aziendale, auspicando lo sviluppo e la progettazione di nuovi prodotti altamente competitivi.

Alla conclusione delle cinque ore di presentazione del piano, suffragato da dettagliati ed incontrovertibili supporti numerici, le organizzazioni sindacali si riunirono per un confronto/analisi di quanto prospettato dall'azienda. Trascorsa circa un'ora, la riunione riprese in plenaria con le organizzazioni sindacali che dichiararono di prendere atto di quanto rappresentato, sottolineando la drammaticità delle soluzioni individuate. In conclusione, si può dire che ci fu una sostanziale condivisione dei contenuti del piano, anche grazie alla consapevolezza dell'ineluttabile destino che avrebbe altrimenti atteso l'azienda, ormai sull'orlo del baratro ⁽²⁷⁾. L'oggettività delle difficoltà ed il senso di responsabilità avevano avvicinato anche parti che tradizionalmente si trovano su posizioni diametralmente opposte.

Il piano di ristrutturazione fu diviso in fasi prevedendo la possibilità di verifiche periodiche da parte delle organizzazioni sindacali. La messa in opera e la riuscita del piano richiedevano il contributo di tutte le strutture aziendali ed il fondamentale supporto delle organizzazioni sindacali. A tal proposito è significativo segnalare che il piano fu portato a termine senza un'ora di sciopero. Le difficoltà del momento e la pesante riduzione del personale furono gestite con il consenso, ma in una cornice di fermezza.

L'attuazione del piano, sviluppatosi fondamentalmente tra il 1992 ed il 1996, fu oggetto di specifici accordi sindacali, stipulati presso l'allora Ministero del lavoro e della previdenza sociale, con rappresentanti na-

di *engineering* e di sperimentazione sono concentrate, principalmente, presso il sito di Cascina Costa di Samarate, confinante con l'Aeroporto di Malpensa.

⁽²⁷⁾ All'epoca, Agusta aveva debiti strutturali, di lungo e medio termine, ma anche correnti per oltre mille miliardi, che la ponevano in una posizione debitoria sostanzialmente nei confronti di tutti i fornitori. In prospettiva, Agusta non sarebbe stata neppure in grado di liquidare il tfr alle persone che avrebbero lasciato l'azienda. A tal proposito, è esemplificativo della situazione "drammatica" in cui si trovava il Gruppo, l'arretrato di pagamenti pari a circa due anni e mezzo con il fornitore dei servizi di ristorazione (un'azienda che faceva capo al cavalier Pellegrini). La situazione era tanto insostenibile che lo stesso ing. Caporaletti chiese un incontro con il cavalier Pellegrini, nel corso del quale ottenne, grazie alla credibilità del piano di ristrutturazione presentato, "pasti gratuiti" per un ulteriore anno. La Società Pellegrini fu successivamente saldata di ogni credito guadagnandosi, a parità di condizioni con altri fornitori, una speciale "preferenza".

zionali, territoriali e delle singole unità produttive delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. Nei suddetti accordi si concordarono le soluzioni da adottare per la gestione delle eccedenze strutturali di personale, con l'utilizzo di tutti gli strumenti ed istituti previsti dall'allora legislazione vigente: cassa integrazione, prepensionamenti, contratti di solidarietà, mobilità, mobilità di accompagnamento alla pensione, incentivi all'esodo eccetera. Contemporaneamente si procedette alla cessione di alcune unità produttive ⁽²⁸⁾ ed alla esternalizzazione di alcune attività considerate *non core* ⁽²⁹⁾; anche questa componente dei piani fu condivisa con le organizzazioni sindacali e sancita con appositi accordi. Inoltre si procedette ad una razionalizzazione delle unità produttive esistenti con chiusure e trasferimenti collettivi dei dipendenti ⁽³⁰⁾.

Complessivamente le operazioni poste in essere tra il 1992 ed il 1996 comportarono una riduzione complessiva del personale di oltre quattromila unità su circa novemila dipendenti.

A titolo esemplificativo, si segnala che solo le prime due fasi del piano, avviato nel mese di marzo del 1992, prevedevano eccedenze strutturali per oltre tremila unità complessive (1.966 unità per la prima fase, avviata nel 1992, e 1.078 unità per la seconda fase, avviata nel febbraio del 1994).

Sin dal primo anno di attuazione del piano furono evidenti i risultati prodotti con un incremento del fatturato di oltre il 35%.

4. L'internazionalizzazione ed il rilancio degli anni Duemila.

All'inizio degli anni Duemila si consolidò il rilancio di AgustaWestland, già avviato nella seconda metà degli anni Novanta grazie all'ampliamento della gamma di elicotteri ⁽³¹⁾ e ad una serie di alleanze

⁽²⁸⁾ Si trattava delle unità produttive di Roma (OMI), Borgomanero (Mecaer), Sesto Calende (SIAI Marchetti), Tradate (Agusta Sistemi), Montepandone (SEI) e Brindisi (la parte di revisione aeroplani).

⁽²⁹⁾ Ad esempio, attività di vigilanza, amministrazione del personale, trasporto/movimentazione materiali, manutenzione ecc.

⁽³⁰⁾ Ad esempio, nel corso del mese di aprile del 1992 fu chiusa la sede di Milano dove erano concentrate le attività direzionali, commerciali, amministrative ecc., trasferendo circa settecento persone presso la sede di Cascina Costa di Samarate, confinante con l'aeroporto di Malpensa.

⁽³¹⁾ Nello specifico si trattava dei modelli: A109E Power e A119 Koala, lanciati nel 1995, e A129 International, lanciato nel 1998.

strategiche e di *joint ventures* ⁽³²⁾. In particolare, nell'aprile del 1999 si consolidarono i rapporti tra Agusta e Westland (già partner nel programma EH101) le quali, mediante la sottoscrizione di specifici accordi, gettarono le fondamenta per una duratura alleanza strategica che trovò attuazione nel luglio 2000 – divenendo poi operativa il 1° gennaio 2001 – con la costituzione di una *joint venture* paritetica tra Finmeccanica e GKN in cui le stesse parteciparono rispettivamente con le proprie controllate Agusta e Westland, facendo nascere così AgustaWestland ⁽³³⁾, un'azienda competitiva che, riunendo le attività precedentemente svolte dalle due aziende e beneficiando della cultura e delle esperienze dei due partner, era in grado di perseguire opportunità di business globali. Il 28 luglio 2004 Finmeccanica, confermando il forte interesse ad investire nel settore elicotteristico, acquisì il controllo totale della Società rilevando la quota di GKN e divenendo azionista unico di AgustaWestland.

In ambito di relazioni industriali internazionali è meritevole di menzione l'accordo sottoscritto in data 24 luglio 2002, in Farnborough (UK), per la costituzione del Comitato aziendale europeo (CAE) di AgustaWestland, denominato dall'accordo stesso *Forum europeo di AgustaWestland*, nel rispetto delle previsioni contenute nella direttiva 94/45/CE del Consiglio, del 22 settembre 1994, e nel decreto legislativo n. 74, del 2 aprile 2002 – attuativo della stessa direttiva – riguardanti, per l'appunto, l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie ⁽³⁴⁾. Il forum comprendeva componenti nominati dalla Società e componenti eletti/nominati in rappresentanza dei lavoratori; questi ultimi in un numero complessivo di sedici, di cui otto in rappresentanza dei lavoratori di Agusta S.p.A. (ora AgustaWestland S.p.A.) ed otto in rappresentanza

⁽³²⁾ In particolare nel 1998 si consolidano i rapporti tra Agusta e Bell grazie alla *joint venture* BAAC (Bell/Agusta, Aerospace Company), finalizzata allo sviluppo dell'elicottero AB139 e del convertiplano B609.

⁽³³⁾ Trattasi di una società di diritto olandese, la AgustaWestland N.V., che tutt'oggi detiene il controllo di AgustaWestland S.p.A. (ex Agusta S.p.A.) e di AgustaWestland Ltd (ex Westland Helicopters Ltd).

⁽³⁴⁾ Fonti normative successivamente superate dalla direttiva 2009/38/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 maggio 2009, riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie e dal successivo d.lgs. n. 113 del 22 giugno 2012 di attuazione della stessa direttiva 2009/38/CE.

dei lavoratori di Westland ⁽³⁵⁾. Lo scopo dell'accordo era quello di creare un meccanismo supplementare per fornire informazioni ed occasioni di scambio di vedute, discussione e consultazione (*consultation*) ⁽³⁶⁾ a livello europeo. Rientravano nell'ambito di applicazione del forum tutti i dipendenti delle società controllate da AgustaWestland, all'interno dell'Unione europea e dello Spazio economico europeo ⁽³⁷⁾. L'accordo prevedeva, tra l'altro, un impegno aziendale a fornire informazioni al forum con cadenza regolare, illustrando l'andamento, i progressi e le prospettive della Società con particolare riferimento agli sviluppi internazionali ⁽³⁸⁾, senza con ciò sostituire le prerogative esistenti a livello nazionale per quanto riguardava i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori. Tale accordo fu successivamente aggiornato in data 17 luglio 2008 e sottoscritto anche dalla Federazione europea dei sindacati.

Sempre sotto il profilo di relazioni industriali internazionali, fu particolarmente rilevante l'operazione che portò, tra il 2009 ed il 2010, all'acquisizione da parte di AgustaWestland del controllo della società polacca WSK PZL-Swidnik, attiva nella produzione di elicotteri ed aerostutture e già fornitrice strategica di AgustaWestland, in seguito all'aggiudicazione della gara di privatizzazione della stessa Società indetta dall'ARP, l'Agenzia polacca per lo sviluppo industriale, interamente controllata dal Tesoro (vedi sopra).

Nei mesi precedenti l'acquisizione si svolse un importante confronto tra AgustaWestland e le organizzazioni sindacali polacche volto, tra le al-

⁽³⁵⁾ Comprendendo nella dicitura "Westland" le seguenti società: Westland Helicopters Limited (ora AgustaWestland Ltd), Westland Transmissions Limited, Westland Industrial Products Limited.

⁽³⁶⁾ Con il termine *consultation* si intendeva identificare uno scambio di punti di vista finalizzato alla costruzione di un dialogo tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione centrale o qualunque altro livello appropriato di *management*.

⁽³⁷⁾ In particolare si trattava delle seguenti società: Agusta S.p.A. (ora AgustaWestland S.p.A.), Westland Helicopters Limited (ora AgustaWestland Ltd), Westland Transmissions Limited, Westland Industrial Products Limited.

⁽³⁸⁾ Le informazioni, i progressi e le prospettive relative all'attività cui si fa riferimento riguardavano soprattutto: 1) struttura e situazione economica e finanziaria della Società transnazionale; 2) possibile sviluppo delle attività, della produzione e delle vendite; 3) situazione e possibile trend occupazionale, incluso ogni significativo cambiamento proposto; 4) programmi di investimento e nuove acquisizioni; 5) introduzione di nuovi metodi di lavoro e di nuovi processi produttivi; 6) cambiamenti fondamentali nella organizzazione; 7) trasferimento di imprese, stabilimenti o loro parti significative e trasferimento di linee di produzione; 8) fusione o separazione di imprese o stabilimenti; 9) ridimensionamento o chiusura di imprese, stabilimenti o loro parti significative; 10) attività di formazione e perfezionamento professionale.

tre cose, a definire una serie di condizioni contenute in un *social package* (vedi *infra*), risultato poi determinante per l'aggiudicazione della gara.

I requisiti richiesti e necessari (ma non sufficienti) per aggiudicarsi l'acquisizione di WSK PZL-Swidnik, conseguente alla sua privatizzazione, furono: il prezzo competitivo di acquisto delle azioni, la determinazione di un piano industriale pluriennale e, per l'appunto, la definizione di un *social package* concordato con le organizzazioni sindacali polacche.

In data 10 luglio 2009, dopo una serie di incontri e confronti, venne siglato tra AgustaWestland e le cinque organizzazioni sindacali di riferimento di WSK PZL-Swidnik (Solidarnosc, Metalowcy, Inzynierow i Technikow, Lipiec 1980 e Sierpien 80) il cosiddetto *social package*. Con tale accordo si definirono le condizioni economico-normative volte alla regolamentazione preventiva delle principali linee guida gestionali da adottare nei confronti dei dipendenti dell'azienda polacca per effetto dell'acquisizione della stessa. Come detto, il summenzionato accordo risultò un elemento chiave nella decisione delle autorità governative polacche in merito all'individuazione di AgustaWestland quale Società vincitrice del processo di privatizzazione, anche perché la sua sottoscrizione comportò, implicitamente, un'indicazione di preferenza, da parte delle organizzazioni sindacali, rispetto ai possibili acquirenti. A tal proposito bisogna considerare che il "peso" ed il "significato" che hanno i sindacati in Polonia è differente rispetto a quello che si può riscontrare in Italia o in Inghilterra. Le organizzazioni sindacali polacche godono, infatti, di una particolare "autorevolezza sociale" presumibilmente riconducibile al ruolo determinante ricoperto dalle stesse nella, ancora relativamente recente, conquista della libertà e della democrazia nel paese ⁽³⁹⁾. In data 29 gennaio 2010, in concomitanza con l'acquisizione del pacchetto azionario di maggioranza da parte di AgustaWestland, anche i rappresentanti legali di WSK PZL-Swidnik sottoscrissero il *social package* aderendo formalmente al suo contenuto.

L'accordo raggiunto in materia di *social package* prevedeva tra l'altro:

- la definizione di un periodo di garanzia all'interno del quale erano prestabilite provvidenze di natura economica a vantaggio dei dipendenti, in caso di risoluzione del rapporto di lavoro dovuta ad eccedenze di personale anche in relazione all'anzianità aziendale del lavoratore (vedi tabella A);

⁽³⁹⁾ Ci si riferisce, in particolare, al ruolo determinante ricoperto dall'organizzazione sindacale Solidarnosc.

- l’istituzione di un premio economico *una tantum*, denominato *Privatisation Bonus*, da riconoscersi ai dipendenti in forza al momento del perfezionamento della privatizzazione;
- l’impegno a predisporre specifici programmi formativi e ad attuare piani di sviluppo in materia di sicurezza sul lavoro ed ambientale;
- la definizione ed implementazione di un sistema incentivante nella formula del “premio di risultato”.

Tabella A

| Anzianità aziendale | Anni successivi all’acquisizione (periodo di garanzia) | | | | | |
|--|--|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Numero di mesi di retribuzione garantiti in uscita | | | | | |
| inferiore a 15 anni | 24 | 18 | 12 | 12 | 6 | 3 |
| uguale o maggiore di 15 anni e inferiore a 30 anni | 36 | 30 | 20 | 18 | 12 | 6 |
| uguale o maggiore di 30 anni | 42 | 36 | 30 | 24 | 18 | 12 |

Fonte: Accordo “social package” del 10 luglio 2009

Il perfezionamento dell’operazione, in data 29 gennaio 2010, anche a seguito dell’ottenimento delle necessarie autorizzazioni *antitrust*, consentì, come già illustrato, l’acquisizione dell’87,61% di WSK PZL-Swidnik, quota questa che si aggiunse al 6,2% già in possesso di AgustaWestland.

Sempre nel corso degli anni Duemila, a livello di relazioni industriali internazionali furono raggiunti ulteriori importanti obiettivi ed accordi tra cui si possono citare a titolo esemplificativo: alcune rilevanti operazioni di riduzione del personale in Inghilterra ed in Polonia (in quest’ultimo caso grazie alle previsioni contenute nel citato *social package*), l’istituzione di un premio di risultato in Inghilterra ed in Polonia grazie alla condivisione con le organizzazioni sindacali di un *bonus scheme* analogo a quello esistente in Italia (vedi *infra*) ed un patto di incremento salariale mensile in Polonia collegato, tra le altre cose, ai risultati raggiunti su base mensile dall’azienda in termini di produzione e di consegne.

Il rilancio ed il successo dell’azienda negli anni Duemila trovano riscontro anche negli accordi integrativi aziendali sottoscritti nel 2002 e nel 2007. In realtà, già nel contratto di secondo livello sottoscritto il 21

novembre 1997 si potevano intravedere i segnali di un moderato ottimismo; nelle premesse, infatti, si faceva riferimento ad una leggera crescita del settore aeronautico internazionale e nel corpo dell'accordo stesso si introduceva un istituto denominato "premio di risultato", che in relazione all'andamento di alcuni parametri avrebbe potuto comportare a regime l'erogazione di un importo anche superiore a due milioni di lire (circa mille euro).

Tuttavia, i segnali più evidenti della ripresa aziendale sono rinvenibili, in particolare, nell'accordo integrativo aziendale sottoscritto il 28 novembre 2002 (poi riconfermato nella sostanza dall'accordo del 4 luglio 2007 – vedi *infra*), le cui premesse, riguardo al mercato elicotteristico mondiale, richiamavano segnali manifesti di possibile espansione. In tale accordo è riscontrabile, inoltre, una evoluzione ulteriore del premio di risultato con l'introduzione di indicatori più sofisticati, volti a misurare e premiare la redditività, l'efficacia, l'efficienza, la qualità e la produttività aziendali. Inoltre, alcuni di tali indicatori, in particolare quelli correlati alla produttività aziendale, erano differenziati per sito/unità produttiva, in modo da misurare la produttività dell'area di riferimento e non quella media dell'intera azienda. Ciò comportava anche la possibilità di erogazione di importi del premio di risultato diversificati per unità produttiva/organizzativa, in relazione all'andamento dell'indicatore di "produttività specifica". Altro elemento significativo, rilevabile a conferma della "salute" aziendale, è l'incremento del valore massimo del premio di risultato erogabile, che a regime poteva arrivare anche ad importi di poco superiori a duemila euro (raddoppiando nella sostanza il livello massimo previsto dal precedente accordo del 1997).

In realtà l'evidenza principale del rilancio aziendale è rinvenibile nel capitolo dedicato alla *Professionalità e prestazione individuale*. In tale parte dell'accordo, anche con l'obiettivo di sopperire alle «lacune gestionali» presenti nel contratto collettivo nazionale del lavoro di categoria applicato⁽⁴⁰⁾, si introducevano riconoscimenti aggiuntivi di carattere economico volti, da un lato, a premiare la prestazione individuale dei lavoratori e, dall'altro, a valorizzarne la professionalità. Tali strumenti risultavano indispensabili per motivare adeguatamente le risorse, assicurando all'azienda, che nel frattempo stava accumulando ordini che le avrebbero garantito livelli di produzione annua mai raggiunti,

⁽⁴⁰⁾ Trattasi, nel caso specifico, del Ccnl per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata ed alla installazione di impianti (sottoscritto da Federmeccanica-Confindustria e dalle OO.SS. di settore).

l'efficacia e l'efficienza necessarie per far fronte agli impegni che si stava assumendo verso i clienti.

Con riferimento alla "prestazione" si introduceva un sistema di valutazione su base annuale al quale correlare la corresponsione di un premio di risultato individuale *una tantum* ⁽⁴¹⁾, denominato O.P.E.R.A. (Objectives, Performance, Evaluation, Results, Award). Tale sistema di valutazione della prestazione era basato sul raggiungimento sia di risultati quantitativi sia qualitativi ⁽⁴²⁾, contenuti in una scheda ⁽⁴³⁾ preventivamente consegnata al lavoratore, e successivamente consuntivati a chiusura dell'anno calendariale per entrambi gli aspetti, consentendo di de-

⁽⁴¹⁾ Limitatamente agli operai inquadrati nelle categorie contrattuali 4^a, 5^a e 5^aERP (oggi 5^aS).

⁽⁴²⁾ La valutazione è effettuata su base individuale dal *management* diretto con il supporto della funzione *human resources* rispetto ai seguenti elementi:

1) *Risultato operativo* – è il fattore di valutazione che misura il contributo di ciascun lavoratore e/o del gruppo al raggiungimento dei risultati aziendali, definito in termini di quantità, qualità, tempi e costi. Gli obiettivi assegnati, ogni anno, ad ogni lavoratore e/o gruppo devono essere conosciuti, misurabili oggettivamente e riferibili direttamente alla performance del lavoratore interessato.

2) *Flessibilità* – misurata in termini di:

- polivalenza: valuta e valorizza le modalità di svolgimento della prestazione su più attività tecnologicamente omogenee;
- polifunzionalità: valuta e valorizza, nell'ambito della medesima organizzazione, lo svolgimento della prestazione su più attività tecnologicamente disomogenee;
- flessibilità operativa: valuta e valorizza la capacità del singolo di adeguare ed adattare la propria prestazione alle varie situazioni lavorative e/o organizzative determinate dalle esigenze operative.

3) *Elementi distintivi della performance* – misurati in termini di:

- autonomia operativa/iniziativa: valuta e valorizza nell'espletamento dell'attività richiesta il grado di autonomia ed iniziativa espressi nell'ambito della mansione svolta;
- capacità relazionali: valuta e valorizza le più opportune e corrette modalità operative adottate nelle relazioni interpersonali;
- conformità alle regole aziendali: valuta e valorizza il rispetto delle norme operative ed organizzative aziendali;
- conformità agli standard/norme di sicurezza: valuta e valorizza il rispetto e la corretta applicazione della normativa vigente in materia ambientale, di igiene e sicurezza sul lavoro;

- assiduità e continuità operativa/qualità della performance: valuta e valorizza il contributo del singolo lavoratore per quanto attiene sia alla qualità del lavoro prodotto sia alla continuità operativa espressa nel perseguimento degli obiettivi assegnati.

⁽⁴³⁾ La scheda è divisa in due parti: la prima da compilarsi all'inizio del periodo e riportante obiettivi, misure e pesi percentuali; la seconda da compilarsi alla fine del periodo consuntivando i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi quantitativi ed ai fattori di valutazione qualitativa.

finire una “graduatoria” a livello di unità produttiva/organizzativa. Venivano, inoltre, determinati in modo fisso i valori unitari del premio in relazione alla categoria contrattuale di inquadramento del lavoratore⁽⁴⁴⁾, prevedendo altresì delle regole di ripartizione del budget annuale a disposizione tra le diverse categorie destinatarie del premio⁽⁴⁵⁾. L’importo complessivo annuo da destinare a ciascuna unità produttiva/organizzativa e da ripartire tra i lavoratori veniva determinato moltiplicando una percentuale del valore *pro capite* medio dell’indicatore di “produttività specifica” (del premio di risultato) di ciascuna unità (vedi sopra) per il numero di lavoratori inquadrati nelle categorie destinatarie del premio O.P.E.R.A. presenti, ad una determinata data, nell’unità stessa. In sostanza, seguendo dall’alto verso il basso l’ordine della summenzionata graduatoria, si sarebbe erogato un numero di premio di risultato individuale *una tantum* (di importo fisso per categoria) fino ad esaurimento dell’importo complessivo annuo a disposizione dell’unità – calcolato come sopra esposto⁽⁴⁶⁾. Di particolare rilievo risulta il fatto che tale sistema, basato sulla valutazione del raggiungimento di obiettivi quali-quantitativi, è contenuto in un’intesa sottoscritta con le organizzazioni sindacali di riferimento, denotando una particolare maturità delle relazioni industriali instaurate con queste ultime.

Con riferimento alla “professionalità” venivano introdotti una serie di elementi economici, aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal contratto collettivo nazionale del lavoro applicato⁽⁴⁷⁾, volti a compensare economicamente in modo continuativo la professionalità espressa dai lavoratori inquadrati nelle categorie contrattuali 5^a, 5^a ERP (ora 5^aS) e 6^a. Tali voci venivano denominate “elemento di professionalità aziendale” (E.P.A.) per gli operai inquadrati in 5^a e 5^a ERP ed “elemento retributivo aziendale” (E.R.A.) per gli impiegati inquadrati in 6^a categoria con-

⁽⁴⁴⁾ Nello specifico gli importi all’epoca previsti erano di 500, 750 e 1.000 euro, rispettivamente per i lavoratori inquadrati in 4^a, 5^a e 5^aERP.

⁽⁴⁵⁾ In particolare il numero massimo dei beneficiari del premio O.P.E.R.A. per ogni unità era previsto in un *range* percentuale indicativo per ciascuna categoria: 4^a categoria, premiabili dal 3% al 6% dei lavoratori; 5^a categoria, premiabili dal 6% al 12% dei lavoratori; 5^a categoria ERP, premiabili dal 9% al 18% dei lavoratori.

⁽⁴⁶⁾ Restavano pertanto esclusi dall’erogazione dell’importo i lavoratori che si trovavano nella parte inferiore della graduatoria (avendo consuntivato dei risultati quali/quantitativi inferiori a quelli consuntivati dai lavoratori che si trovavano più in alto in graduatoria) oltre il limite di “lavoratori premiabili” consentito dall’importo complessivo annuo a disposizione dell’unità di appartenenza.

⁽⁴⁷⁾ Trattasi nel caso specifico del Ccnl per i lavoratori addetti all’industria metalmeccanica privata ed alla installazione di impianti (sottoscritto da Federmeccanica-Confindustria e dalle OO.SS. di settore).

trattuale. A titolo esemplificativo, per la tipologia di voce E.P.A. erano previste quattro diverse voci economiche (EPA1, EPA2, EPA3 ed EPA4), cui corrispondevano altrettanti importi, che potevano essere assegnate in presenza di specifiche caratteristiche legate all'inquadramento del lavoratore, alla mansione svolta dallo stesso ed alle modalità di espletamento. Inoltre venivano introdotte ulteriori voci economiche volte a compensare, in modo costante, gli operai inquadrati nelle categorie contrattuali 4^a, 5^a e 5^a ERP (ora 5^aS) che avessero conseguito le qualificazioni o le autorizzazioni, rilasciate dagli enti aziendali competenti in materia di qualità, consentendo loro di svolgere, in aggiunta alle ordinarie attività, operazioni di controllo in regime di autocontrollo (cosiddetto "operatore controllore") o di periziatore. Tali voci furono denominate OPE.CON. (da OPERatore CONtrollore) e furono previste tre differenti voci economiche (OPE.CON.1, OPE.CON.2 e OPE.CON.3), cui corrispondevano altrettanti importi, rispettivamente per gli operai inquadrati nelle categorie contrattuali 4^a, 5^a e 5^a ERP (ora 5^aS).

L'accordo integrativo aziendale sottoscritto in data 4 luglio 2007 riconfermava nella sostanza, sia con riferimento al premio di risultato sia con riferimento al capitolo *Professionalità e prestazione individuale*, l'impianto dell'accordo integrativo del 28 novembre 2002, rivedendo i valori economici ricollegati alle varie voci. Con riferimento al premio di risultato, in realtà, veniva elaborato ulteriormente l'indicatore di "produttività specifica", differenziando ulteriormente le diverse unità produttive/organizzative ed introducendo dei sotto-indicatori maggiormente sofisticati nella rilevazione dei risultati prodotti.

Sempre nel corso degli anni Duemila, a livello di relazioni industriali italiane furono raggiunti ulteriori importanti obiettivi ed accordi, inerenti ad esempio: la flessibilità dell'orario di lavoro con l'introduzione di particolari turnazioni⁽⁴⁸⁾, l'ottimale saturazione degli impianti con conseguente incremento dei livelli di efficacia ed efficienza⁽⁴⁹⁾,

⁽⁴⁸⁾ Attualmente in AgustaWestland S.p.A. sono presenti, in aggiunta alle classiche turnazioni su due o tre turni giornalieri per cinque giorni alla settimana (orari 6-14, 14-22 e 22-6 ed altri orari particolari in risposta alle specifiche esigenze del sito produttivo), turnazioni che si sviluppano su tre turni giornalieri per sei giorni alla settimana (c.d. 6x6) e turnazioni che si sviluppano su sette giorni con ventuno turni settimanali (con riposo a scorrimento).

⁽⁴⁹⁾ In particolare si fa riferimento ad accordi volti a premiare: l'impiego contestuale di diverse tecnologie (c.d. abbinamento) da parte del medesimo operatore; determinati livelli di presenza (ad esempio una certa percentuale delle turnazioni previste o una certa percentuale della presenza ordinaria prevista in abbinamento ad un determinato numero di ore di straordinario) ecc.

l'introduzione di strumenti tecnologici rientranti nelle previsioni di cui all'articolo 4 della legge n. 300/1970 ⁽⁵⁰⁾, l'esternalizzazione di attività considerate non *core* ⁽⁵¹⁾ e la costituzione di nuove unità produttive ⁽⁵²⁾.

5. Il futuro delle relazioni industriali in AgustaWestland.

Nel calendario delle relazioni industriali del presente e del prossimo futuro di AgustaWestland sono collocati importanti impegni che vedono innanzitutto l'azienda coinvolta, in Italia, nel confronto con le organizzazioni sindacali per il rinnovo del contratto di secondo livello. Confronto questo sempre stimolante ma al contempo, per l'importanza e la vastità delle tematiche affrontate, complesso e dispendioso in termini di energie e di tempo dedicati. A livello italiano continueranno, inoltre, i confronti con le organizzazioni sindacali in materia di flessibilità dell'orario di lavoro, per far fronte al continuo mutamento delle esigenze produttive legato all'andamento del mercato ed al variare di innumerevoli fattori spesso non prevedibili e pianificabili. Il confronto con le rappresentanze sindacali riguarderà anche l'incremento dei livelli di efficacia ed efficienza, puntando all'ottimale saturazione degli impianti produttivi, nonché il ricorso a strumenti tecnologici rientranti nelle previsioni di cui all'articolo 4 della legge n. 300/1970, tenuto conto che la tutela della proprietà intellettuale e tecnologica aziendale richiede livelli di sicurezza sempre più elevati al fine di garantire la sopravvivenza dell'azienda stessa.

⁽⁵⁰⁾ A titolo esemplificativo: accordi inerenti l'installazione di strumenti di controllo a distanza (ad esempio telecamere), scaturenti da ragioni di sicurezza aziendale (sicurezza industriale, sicurezza sul lavoro ecc.).

⁽⁵¹⁾ A titolo esemplificativo: accordi inerenti la determinazione delle condizioni di cessione/acquisizione di lavoratori, che per tradizione sindacale aziendale vengono gestite, preferibilmente, in modo "non traumatico", senza cioè adottare la cessione di ramo d'azienda ma su base volontaria. Tra gli anni Novanta e gli anni Duemila le esternalizzazioni hanno coinvolto circa quattrocento dipendenti.

⁽⁵²⁾ Si fa riferimento nello specifico alla "nascita" del nuovo sito AgustaWestland di Venezia-Tessera (oggi *hub* dell'elicottero NH-90), costituito, anche in conseguenza ad intese interne al Gruppo Finmeccanica, nel sito storico di AleniaAeronavali (oggi AleniaAermacchi S.p.A.) per far fronte alla crisi occupazionale di quest'ultima. La nuova unità produttiva di AgustaWestland nacque nel giugno del 2010 assorbendo parte dei lavoratori in forza presso AleniaAermacchi. Le condizioni di assunzione e l'armonizzazione degli istituti economico-giuridici delle due realtà furono oggetto di confronto con le OO.SS. di riferimento e di accordo con le stesse (anche in tal caso l'operazione fu gestita su base volontaria, non ricorrendo i presupposti della cessione di ramo d'azienda).

Infine, in ambito internazionale, è in previsione la revisione dell'accordo sottoscritto in data 24 luglio 2002 in materia di Comitato aziendale europeo (CAE), denominato dall'accordo stesso *Forum europeo di AgustaWestland*, e la sua estensione alla luce del recente ingresso nella "famiglia AgustaWestland" di WSK PZL-Swidnik (vedi *supra*).

Con riferimento al clima di confronto tra Azienda e organizzazioni sindacali, l'auspicio è che si possa far tesoro delle esperienze comuni fino ad ora maturate, nonché della credibilità, dello spirito di collaborazione e del senso di responsabilità reciprocamente riscontrati, al fine di poter tagliare ulteriori traguardi che possano fornire spunti anche per il rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro; questi infatti, ormai troppo spesso, non rispondono alle esigenze gestionali quotidiane delle aziende, risultando anacronistici e limitando talvolta anche l'iniziativa negoziale a livello aziendale. Forse una maggiore delega, da parte dei contratti collettivi nazionali del lavoro, ai contratti di secondo livello/contratti di prossimità consentirebbe ad aziende come AgustaWestland di potersi "ritagliare su misura" gli strumenti di cui necessitano, chiaramente all'interno di un quadro di regole certe definito dalle norme di legge e dagli stessi contratti collettivi nazionali di lavoro, e nel rispetto di quanto previsto dall'accordo interconfederale del 28 giugno 2011.

Le relazioni industriali in AgustaWestland – Riassunto. *L'articolo ripercorre, nella sua prima parte, le più importanti fasi storiche che hanno portato alla nascita di AgustaWestland, azienda italo-britannica del gruppo Finmeccanica, leader mondiale nella progettazione e produzione di elicotteri ad uso civile e militare.*

Gli AA. evidenziano come AgustaWestland sia nata nel 2000 dalla fusione di Agusta S.p.A. (oggi AgustaWestland S.p.A.) e Westland Helicopters Ltd (oggi AgustaWestland Ltd), per dare vita ad una joint venture controllata pariteticamente dai gruppi Finmeccanica e GKN (attualmente sotto il controllo totale della prima).

La seconda parte del contributo, invece, si sofferma ad analizzare il Piano di ristrutturazione e di organizzazione messo in atto da Agusta negli anni Novanta per superare la generalizzata crisi di mercato. L'analisi sottolinea le principali strategie anti-crisi adottate dall'azienda italiana, quali: l'identificazione del core business nel settore elicotteristico, la razionalizzazione delle strutture produttive eccedenti (con chiusure e trasferimenti collettivi dei dipendenti, cessioni/esternalizzazioni delle attività non core), la segmentazione del processo produttivo nei c.d. centri di eccellenza, l'innovazione tecnologica, nonché la parallela definizione di accordi sindacali finalizzati alla gestione delle eccedenze strutturali di personale.

Il contributo dedica la sua ultima sezione ai maggiori risultati ottenuti recentemente da AgustaWestland nell'ambito delle relazioni industriali, menzionando, in particolare, l'accordo di Farnborough (UK) del 2002 per la costituzione del CAE, il c.d. social

package, concordato con le OO.SS. polacche nel 2009 e che consentì l'acquisizione della società WSK PZL-Swidnik, nonché, sul piano nazionale, l'accordo integrativo sottoscritto nel 2002 (poi riconfermato in quello del 2007, attualmente vigente), meritevole di attenzione per avere introdotto, accanto al già esistente premio di risultato, sistemi retributivi incentivanti a carattere individuale (ad esempio O.P.E.R.A. – premio di risultato individuale una tantum).

L'articolo si conclude con un breve cenno al futuro delle relazioni industriali in AgustaWestland, in cui avrà particolare rilevanza il confronto con le rappresentanze sindacali su temi sempre più legati alla flessibilità, all'ottimizzazione della efficienza/efficacia, nonché alla sicurezza del patrimonio aziendale. Questo non potrà che far ulteriormente emergere il ruolo chiave della contrattazione decentrata quale leva di competitività e produttività.

Industrial Relations in AgustaWestland (Article in Italian) – Summary. *The first section of this paper provides an historical overview of the establishment of AgustaWestland, the leading Anglo-Italian company owned by Finmeccanica Group, manufacturing civil and military helicopters. AgustaWestland was founded in 2000 through the merger of AgustaWestland – now AgustaWestland S.p.A. – and Westland Helicopters Ltd – today known as Agusta Westland Ltd – and became a joint venture subject to the control of the Finmeccanica Group and GKN, with Finmeccanica taking full control of the company. Section 2 of the paper is devoted to an analysis of the company restructuring plan that addressed the economic crisis in the 1990s. Measures to overcome the economic downturn included: the identification of its core business in the relevant sector, the reorganisation of redundant productive units, by closing down plants, relocation, and outsourcing of core activities, the segmentation of the productive process into “Centres of Excellence”, technological innovation, and, in parallel, the conclusion of agreements with trade unions intended to deal with redundancies. Finally, the concluding section provides an overview of the latest developments in industrial relations concerning most notably the agreement concluded in 2002 in Farnborough (UK) for the establishment of a European Works Council, and the “Social Package” negotiated with trade unions in Poland in 2009 which allowed for the takeover of the company WSK PZL-Swidnik. In Italy, mention should be made of the conclusion of the company-level collective agreement in 2002, renewed in 2007 and still in force which – alongside performance-related bonuses – establishes remuneration schemes consisting of premiums allocated on an individual basis. In conclusion, reference is made to the future developments of the industrial relations system in AgustaWestland, with attention paid to negotiations with trade unions on issues such as flexibility, the enhancement of company efficiency, and the protection of company assets. This move will undoubtedly assign more powers to decentralized bargaining in terms of competitiveness and productivity.*