

ICOM Italia

## II Conferenza Nazionale dei Musei

Complesso Monumentale di San Michele

Roma, 2 ottobre 2006

# **UNA RICERCA SUI CONTRATTI NEI MUSEI: PRIMI RISULTATI E PRIME RIFLESSIONI**

a cura di Annalisa Ferrario ed Alessandra Riccò,  
con il coordinamento di Alberto Garlandini e Salvatore Sutura



# INDICE ANALITICO

INTRODUZIONE.....	2
<b>CONTRATTO DEL COMPARTO MINISTERI</b> .....	3
Documenti di riferimento.....	3
Ambito di applicazione, inquadramento e requisiti di accesso.....	3
Percorsi di carriera.....	6
Orario di lavoro.....	6
Retribuzione.....	6
Forme di lavoro atipiche ed esternalizzazione .....	7
Formazione .....	8
Alcune considerazioni sull’Atto di Indirizzo.....	8
L’esperienza del Ministero per i Beni e le Attività Culturali .....	9
<b>CONTRATTO DEL COMPARTO ENTI LOCALI</b> .....	11
Inquadramento e livelli di responsabilità .....	11
Orario di lavoro.....	11
Retribuzione.....	12
Formazione .....	13
Valutazione del personale .....	13
L’esperienza dei Musei Civici di Lecco.....	14
<b>CONTRATTO FEDERCULTURE</b> .....	17
Ambito di applicazione.....	17
Il passaggio al contratto Federculture.....	17
Orario di lavoro.....	18
Retribuzione.....	19
Forme di lavoro atipiche .....	19
<i>Part-time</i> .....	19
<i>Contratto di apprendistato</i> .....	19
<i>Contratto di formazione</i> .....	20
<i>Lavoro temporaneo</i> .....	20
<i>Job sharing</i> .....	20
L’esperienza di Federculture .....	21
L’esperienza del Museo della Scienza e della Tecnologia “Leonardo da Vinci” di Milano .....	21
<b>CONTRATTO DELLA RICERCA</b> .....	23
Ambito di applicazione ed inquadramento .....	23
Personale dal 4° al 9° livello .....	23
Orario di lavoro.....	23
Retribuzione .....	24
Ricercatori e tecnologi .....	24
Orario di lavoro.....	24
Mobilità tra i diversi profili.....	24
Retribuzione .....	25
Formazione e aggiornamento .....	25
Forme di lavoro atipico.....	25
<i>Part-time</i> .....	25
<i>Lavoro interinale</i> .....	25
L’esperienza del Museo Tridentino di Scienze Naturali .....	26
Ambito di applicazione ed inquadramento .....	27
Orario di lavoro.....	28
Retribuzione.....	29
Forme di lavoro atipiche .....	29
<i>Part-time</i> .....	29
<i>Apprendistato</i> .....	29
<i>Contratto di inserimento</i> .....	30
<i>Somministrazione di lavoro</i> .....	30
<i>Lavoro intermittente</i> .....	30
<i>Lavoro ripartito</i> .....	30
Formazione .....	30

L'esperienza del Museo Poldi Pezzoli di Milano.....	31
<b>CONTRATTO DEL TURISMO.....</b>	<b>33</b>
<b>Ambito di applicazione ed inquadramento .....</b>	<b>33</b>
<b>Orario di lavoro.....</b>	<b>34</b>
<b>Retribuzione.....</b>	<b>34</b>
<b>Forme di lavoro atipiche .....</b>	<b>34</b>
<i>Part-time .....</i>	<i>34</i>
<i>Somministrazione di lavoro a tempo determinato.....</i>	<i>34</i>
<i>Somministrazione di lavoro a tempo indeterminato.....</i>	<i>35</i>
<i>Apprendistato.....</i>	<i>35</i>
<i>Contratto di inserimento.....</i>	<i>35</i>
<i>Lavoro intermittente .....</i>	<i>36</i>
<i>Lavoro ripartito .....</i>	<i>36</i>
<i>Lavoro stagionale.....</i>	<i>36</i>
<b>Formazione .....</b>	<b>36</b>
<b>L'esperienza dell'Associazione "Chiese Vive" di Verona.....</b>	<b>36</b>
<b>CONTRATTO MULTISERVIZI.....</b>	<b>38</b>
<b>Ambito di applicazione ed inquadramento .....</b>	<b>38</b>
<b>Orario di lavoro.....</b>	<b>39</b>
<b>Retribuzione.....</b>	<b>39</b>
<b>Forme di lavoro atipiche .....</b>	<b>40</b>
<i>Assunzione a termine.....</i>	<i>40</i>
<i>Apprendistato.....</i>	<i>40</i>
<i>Formazione e lavoro .....</i>	<i>41</i>
<i>Contratto di inserimento.....</i>	<i>41</i>
<i>Lavoro temporaneo.....</i>	<i>41</i>
<i>Lavoro ripartito .....</i>	<i>41</i>
<b>L'esperienza della Fondazione Torino Musei.....</b>	<b>41</b>
<b>CONTRATTO DEL PORTIERATO.....</b>	<b>43</b>
<b>Ambito di applicazione ed inquadramento .....</b>	<b>43</b>
<b>Orario di lavoro.....</b>	<b>43</b>
<b>Retribuzione.....</b>	<b>44</b>
<i>Area A .....</i>	<i>44</i>
<i>Area B .....</i>	<i>45</i>
<i>Area C .....</i>	<i>45</i>
<i>Area D.....</i>	<i>45</i>
<b>Forme di lavoro atipiche .....</b>	<b>45</b>
<i>Contratti a termine.....</i>	<i>45</i>
<i>Job sharing.....</i>	<i>45</i>
<b>L'esperienza dell'Associazione "Chorus" di Venezia.....</b>	<b>45</b>
<b>TAVOLA SINOTTICA SULLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI CONTRATTI ANALIZZATI .....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUZIONE

a cura di Salvatore Sutera, Consigliere di Icom Italia

Insieme alla Carta Nazionale delle Professioni Museali, Icom Italia - sollecitata anche dalle altre associazioni museali - si è posta il problema di cominciare a indagare i contratti nazionali di lavoro, che spesso condizionano l'applicabilità della Carta nella gestione quotidiana del museo.

Nel documento che accompagna la Carta delle Professioni, si è detto che essa non può essere presa tout court come mansionario di lavoro, né può essere portata nelle sedi di rivendicazione a sollecitare il riconoscimento di un ruolo per il solo fatto che alcuni elementi lavorativi sono riscontrabili nei vari profili professionali che la Carta ha trattato. Ciononostante, è indubbio che - se vogliamo essere credibili - la carta può costituire uno strumento di lavoro per tutti: per i professionisti che lavorano nei musei; per le amministrazioni che, investendo economicamente nell'istituzione museo, hanno (o dovrebbero avere) interesse che l'istituzione funzioni; infine per altre categorie, a partire dai sindacati, che potrebbero trovare nella Carta delle Professioni uno strumento utile per approfondire la propria conoscenza della realtà museale.

Abbiamo cercato di impostare questi primi elementi di ricerca cercando di rispondere a queste domande:

- per il direttore di un museo, qual è il contratto più idoneo per raggiungere i fini istituzionali del museo che dirige?
- quale contratto di lavoro dà al professionista museale non solo vantaggi economici, ma soprattutto concrete possibilità di valorizzazione personale e professionale?
- esiste (o vale la pena avere) la possibilità di disporre di contratti specifici per il mondo della cultura e, in modo particolare, per i musei?

Partiamo da quest'ultima domanda e cominciamo a evidenziare qualche riflessione, dando anche qualche numero che motivi gli sforzi di questa ricerca appena iniziata:

- i musei costituiscono un tassello importante per il settore culturale;
- i musei rappresentano la maggiore attrattività turistica per chi sceglie il nostro Paese per le sue valenze culturali;
- l'attività turistica rappresenta oggi la seconda voce attiva nelle entrate del nostro Paese.

Quanta gente lavora (con varie tipologie di contratti e rapporti di lavoro) nei circa 4.000 musei italiani? Una nostra stima ci porta a dire non meno di 50.000.

Il primo dato che emerge è che la maggior parte dei professionisti museali sono governati dai contratti di lavoro collettivi qui di seguito elencati:

- CCNL Ministeri;
- CCNL Regioni ed autonomie locali;
- CCNL Federculture;
- CCNL Ricerca
- CCNL Commercio, servizi e terziario;
- CCNL Turismo;
- CCNL Multiservizi;
- CCNL Portierato.

Vale la pena, allora, chiedere più attenzione per queste figure professionali che - indipendentemente dalla tipologia di museo (artistico, scientifico, etnografico, ...) e dalla sua appartenenza (Stato, Comuni, privati, ...) - hanno tutti lo stesso obiettivo: fare di un museo ciò che ICOM ha indicato nella sua definizione, ormai accettata da tutti.

L'indagine, pur con tutti i suoi limiti, vuole essere fatta dagli stessi professionisti museali che hanno elaborato la Carta delle Professioni, proprio perché viene vista come uno strumento utile per cominciare a farsi meglio rispettare ed a confrontarsi anche con le situazioni contrattuali degli altri Paesi dell'Unione Europea.

Per fare questo abbiamo bisogno del vostro aiuto, delle vostre informazioni e della vostra esperienza: ci proponiamo di restituirvi da qui ad un anno un quadro più completo ed esaustivo, anche rispetto a tanti altri aspetti dell'indagine che non sono stati toccati, ma che voi stessi riterrete importante segnalarci.

## CONTRATTO DEL COMPARTO MINISTERI

### Documenti di riferimento

Non è semplice parlare del contratto del pubblico impiego, perché esso tocca molti argomenti e coinvolge una serie di norme e di circolari che disciplinano in maniera molto specifica i rapporti di lavoro all'interno degli organismi statali ed in particolare - per quanto riguarda la nostra analisi - il Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Il primo documento da prendere in considerazione (secondo - per importanza nella gerarchia delle fonti - solo alla Costituzione<sup>1</sup>) è il D. Lgs. 165/2001, recante le norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. In questo provvedimento (artt. 1 e 2), vengono enunciati alcuni principi generali dell'azione e dell'organizzazione dell'attività pubblica:

- accrescere l'efficienza delle amministrazioni, in relazione a quella dei corrispondenti uffici dei Paesi UE;
- razionalizzare il costo del lavoro pubblico, mantenendolo entro i vincoli imposti dalla finanza pubblica;
- utilizzare nel miglior modo possibile le risorse umane presenti nelle pubbliche amministrazioni, curandone la formazione personale e lo sviluppo;
- ispirare l'organizzazione degli uffici agli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità;
- garantire un'adeguata flessibilità, anche in relazione ai bisogni degli utenti;
- garantire l'imparzialità e la trasparenza dell'azione amministrativa.

Negli articoli successivi, tali principi sono ulteriormente esplicitati ed applicati alla gestione delle risorse umane: l'art. 7, infatti, prevede che le pubbliche amministrazioni operino al fine di garantire le pari opportunità tra uomini e donne e l'autonomia professionale nelle attività didattiche e scientifiche, nonché un'adeguata formazione ed un continuo aggiornamento.

Il Decreto 165/2001, però, non costituisce uno strumento contrattuale, ma indica i principi da rispettare: la stipulazione del contratto vero e proprio è affidata all'ARAN (Agenzia per la rappresentanza nazionale delle pubbliche amministrazioni), che ogni 4 anni si riunisce con le parti sindacali per definire i dettagli contrattuali per i vari comparti della Pubblica Amministrazione.

Ai fini di questa ricerca, l'interesse è rivolto al CCNL per il personale del comparto ministeri: l'ultima versione disponibile è quella relativa al quadriennio normativo 2002-2005, completa dell'integrazione per il biennio economico 2004-2005). Dando un rapido sguardo al suo insieme, si potrà notare come il CCNL per il comparto ministeri regoli gli aspetti relativi ai tempi ed alle procedure per la stipulazione dei contratti ed alla formazione di due particolari comitati (uno per il mobbing e l'altro per il sistema classificatorio), con la previsione di disposizioni riguardanti il codice di condotta e le sanzioni previste in caso di sua infrazione. Inoltre, in esso vengono maggiormente articolati i principi per la classificazione del personale, con una particolare attenzione ai concetti di formazione e valorizzazione. In particolare, si parla di:

- proseguimento dell'azione di valorizzazione professionale dei lavoratori, vista anche come strumento di supporto per la riforma del lavoro pubblico, verso una piena armonizzazione con il settore privato;
- garanzia di un accesso dall'esterno continuo ed equilibrato, per la copertura dei posti;
- valutazione attenta e ponderata di tutti i titoli presentati dai candidati, in relazione alle particolari professionalità caratterizzanti le varie aree ed i singoli profili;
- attribuzione di un ruolo di particolare rilevanza alla formazione continua, quale fattore di accrescimento professionale, di aggiornamento delle competenze e di affermazione di una nuova cultura gestionale.

Per quanto riguarda i settori di applicazione, il CCNL contiene un nutrito numero di articoli relativi al Servizio Sanitario Nazionale ed al sistema scolastico, mentre non si fa nessun accenno alle tematiche afferenti al MiBAC. I primi consistenti spunti si trovano nel Contratto Collettivo Integrativo del MiBAC (Circolare n. 74 del 12 luglio 2001), tuttora in fase di ricontrattazione: esso ha lo scopo di contemperare gli interessi dei dipendenti al miglioramento delle condizioni di lavoro ed alla crescita professionale - attraverso l'azione delle parti sindacali - con l'esigenza dell'amministrazione di aumentare l'efficacia, l'efficienza, la qualità e la produttività dei servizi erogati alla cittadinanza.

### Ambito di applicazione, inquadramento e requisiti di accesso

Il CCI viene applicato a tutto il personale in forza al Ministero, sia esso assunto a tempo determinato o indeterminato, con contratto a tempo pieno o part-time: sono compresi nel presente contratto anche gli addetti alle biblioteche universitarie, mentre è esclusa la dirigenza (per la quale - come avviene per tutti i comparti - l'ARAN

---

<sup>1</sup> Cfr. art. 97: "I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie del personale. Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge". Anche la Corte Costituzionale si è più volte espressa su questo argomento, definendo il concorso pubblico "meccanismo di selezione tecnica e neutrale dei più capaci [...] il metodo migliore per la provvista di organi chiamati ad esercitare le proprie funzioni in condizione di imparzialità".

ha approntato un contratto ad hoc).

Attraverso la circolare n. 95/2001, dedicata alle declaratorie dei profili professionali<sup>2</sup>, i dipendenti del MiBAC sono distinti in tre aree, a loro volta suddivise in più posizioni e profili. Per ogni profilo sono state individuate nel dettaglio le mansioni da svolgere ed i requisiti per l'accesso, il quale avviene sempre tramite concorso:

- accesso dall'esterno: per tutti i livelli è necessario il possesso di un titolo di studio adeguato, mentre per i ruoli afferenti alle aree B e C vengono richiesti anche specifici requisiti culturali, il superamento di una prova ad hoc e la conoscenza di una o più lingue europee;
- accesso dall'interno: in mancanza dei titoli richiesti per l'accesso dall'esterno, viene valutata l'anzianità di servizio nelle posizioni immediatamente inferiori.

All'interno della circolare, i profili sono stati così schematicamente riassunti:

Area	Attività	Posizione economica	Contenuti	Profili
A	-	A1	Supporto alle attività, ricevimento dei visitatori, guida di veicoli.	Addetto ai servizi di supporto Addetto ausiliario
B	Amministrativa	B1	Inserimento dati, duplicazione di testi, semplici attività di segreteria e di sportello, protocollazione, raccolta e riordino dei dati, spedizione della corrispondenza.	Addetto amministrativo
		B2	Preparazione di atti da notificare, semplici rendiconti contabili, stenodattilografia con semplici apparecchiature informatiche, tenuta degli strumenti di registrazione ed archiviazione.	Operatore amministrativo
		B3	Elaborazione di dati complessi, rilascio di certificati, attività di segreteria in commissioni, attività di istruttoria sulla base di procedure predefinite.	Assistente amministrativo
B	Informatica	B3	Esecuzione di procedure ed elaborazioni del ciclo informatico, predisposizione del manuale operativo, assicurazione dei flussi operativi, realizzazione dei programmi software, loro esecuzione e cura della funzionalità.	Assistente informatico
	Sorveglianza, vigilanza ed accoglienza	B1	Vigilanza di beni ed impianti, verifica degli impianti di sicurezza, sorveglianza degli accessi, ricezione della corrispondenza, regolazione dei flussi di pubblico, servizi di informazione.	Addetto tecnico ai servizi di sorveglianza e vigilanza e alla funzionalità degli uffici e degli istituti
		B2	Custodia e vigilanza, coordinamento di professionalità di livello inferiore.	Operatore alla vigilanza e accoglienza
		B3	Coordinamento delle operazioni con responsabilità sui risultati, gestione delle relazioni dirette con l'utenza.	Assistente alla vigilanza, sicurezza, accoglienza, comunicazione e servizi al pubblico
	Tecnica	B1	Costruzione di manufatti, esecuzione di lavorazioni, semplici manutenzioni e riparazioni.	Addetto tecnico
		B2	Prove di valutazione sugli interventi effettuati, verifica del funzionamento e dell'efficienza di apparecchiature complesse.	Operatore tecnico specializzato
B3		Progettazione, realizzazione e collaudo di apparecchiature ed impianti, controlli, misurazioni e rilievi, coordinamento operativo dei piani di produzione e manutenzione.	Assistente tecnico scientifico	

<sup>2</sup> Per una tassonomia completa delle professioni legate ai beni culturali, completa di requisiti di accesso, dettagli sulla formazione e sulle attività, si veda il libro di Emilio Cabasino, "I mestieri del patrimonio".

Area	Attività	Posizione economica	Contenuti	Profili
C	Amministrativa	C1	Progetti e ricerche, direzione di unità senza rilevanza esterna, accertamenti e controlli, sorveglianza dei lavori, stesura di atti.	Funzionario amministrativo ed economico-finanziario
		C2	Direzione di unità anche di rilevanza esterna, ispezione, programmazione, ricerca e consulenza.	Funzionario amministrativo ed economico-finanziario direttore
		C3	Supplenza di funzioni dirigenziali, coordinamento di attività non dirigenziali, attività di ispezione e valutazione di particolare rilevanza, collaborazione ad attività specialistiche.	Funzionario amministrativo ed economico-finanziario coordinatore
	Informatica	C1	Scrittura di programmi, progettazione della struttura hardware, analisi tecnica delle procedure, gestione del C.E.D.	Informatico
		C2	Ottimizzazione dei processi IT, analisi, valutazione di software e hardware, controllo degli standard di funzionamento.	Informatico direttore
		C3	Ideazione di soluzioni informatiche, coordinamento delle attività di sviluppo dei sistemi; pianificazione e coordinamento delle attività di elaborazione, ottimizzazione del funzionamento dei sistemi informativi.	Informatico direttore coordinatore
C	Tutela, ricerca, conservazione, restauro e valorizzazione	C1	Progetti di fattibilità, valutazione dei materiali idonei, svolgimento di studi e ricerche, analisi di nuovi metodi per la realizzazione dei programmi, eventuale coordinamento di unità.	Architetto / Biologo / Chimico / Fisico / Geologo / Ingegnere / Bibliotecario / Storico Dell'arte / Archeologo / Archivista Di Stato / Restauratore Conservatore / Demoetnoantropologo / Paleontologo / Antropologo
		C2	Attività di ispezione, valutazione, controllo, programmazione e revisione; ricerche, studi e consulenze.	Architetto / Biologo / Chimico / Fisico / Geologo / Ingegnere / Bibliotecario / Storico Dell'arte / Archeologo / Archivista Di Stato / Restauratore Conservatore / Demoetnoantropologo / Paleontologo / Antropologo direttore
		C3	Attività ispettive e di valutazione aventi particolare rilevanza, collaborazione ad attività specialistiche.	Architetto / Biologo / Chimico / Fisico / Geologo / Ingegnere / Bibliotecario / Storico Dell'arte / Archeologo / Archivista Di Stato / Restauratore Conservatore / Demoetnoantropologo / Paleontologo / Antropologo direttore coordinatore
	Attività tecniche e specialistiche trasversali	C1	Progetti di fattibilità, valutazione dei materiali, studi e ricerche, analisi di nuovi metodi per la realizzazione dei programmi, coordinamento di unità.	Capo tecnico / Esperto di produzione tecnico-artistica / Statistico / Cartografo / Esperto in comunicazione e informazione
		C2	Attività di ispezione, valutazione, controllo, programmazione e revisione; ricerche, studi e consulenze.	Capo tecnico / Esperto di produzione tecnico-artistica / Statistico / Cartografo / Esperto in comunicazione e informazione direttore
		C3	Attività ispettive e di valutazione aventi particolare rilevanza, collaborazione ad attività specialistiche.	Capo tecnico / Esperto di produzione tecnico-artistica / Statistico / Cartografo / Esperto in comunicazione e informazione direttore coordinatore

## Percorsi di carriera

I passaggi all'interno delle aree B e C avvengono attraverso corsi di qualificazione ed aggiornamento: al termine di ciascuno di essi è previsto un esame, il cui punteggio va a sommarsi con quello attribuito ai titoli posseduti dal candidato. A parità di titoli, i criteri di precedenza sono la più elevata posizione economica di provenienza e, in subordine, l'età anagrafica.

I titoli presi in considerazione ai fini dell'attribuzione del punteggio sono:

- anzianità di servizio;
- titolo di studio afferente alla professionalità per la quale si concorre;
- corsi di formazione e aggiornamento attinenti al profilo posseduto o a quello per cui si concorre;
- pubblicazioni professionali;
- idoneità concorsuali;
- esperienza professionale;
- incarichi di responsabilità.

Nel caso in cui la selezione interna dovesse dare esito negativo oppure il Ministero non disponesse delle professionalità necessarie, l'Amministrazione può bandire un concorso pubblico oppure avviare procedure di avviamento al lavoro.

I passaggi tra le diverse aree invece sono destinati prevalentemente alla selezione interna: infatti, il 70% dei posti disponibili al 31 dicembre di ogni anno nelle posizioni economiche B1 e C1 sono riservati al personale del Ministero. I titoli considerati per l'assegnazione del punteggio e la successiva compilazione della graduatoria sono i medesimi richiesti per i passaggi all'interno delle aree.

Il CCI del MiBAC, inoltre, prevede alcune posizioni cosiddette super (A1 super, B3 super, C1 super e C3 super), alle quali - a parità di mansioni svolte - corrisponde un incremento della retribuzione: ogni anno, può richiedere l'accesso a tali qualifiche il personale con la corrispondente posizione economica base - nei limiti di 1500 unità per le posizioni economiche C1 e C3, delle 1300 unità per i B3, delle 1995 unità per la posizione A1. I titoli necessari per questo tipo di passaggio sono quelli tradizionali, con l'aggiunta di eventuali responsabilità di reggenza di uffici e di sostituzione del personale dirigente.

## Orario di lavoro

L'orario di lavoro per i dipendenti del comparto ministeri è stabilito in 36 ore settimanali. Tuttavia, se con i normali orari non si riescono a fronteggiare le esigenze di servizio, è possibile organizzare il lavoro su turni, mediante una programmazione almeno mensile.

L'art. 13 del CCI prevede che si applichi la rotazione ciclica degli addetti su turni mattutini, pomeridiani e notturni - feriali e festivi - a seconda dell'orario di servizio cui sono adibiti i singoli dipendenti: la ripartizione del personale nei vari turni - ognuno della durata di 6 ore - dipenderà dalle professionalità necessarie in ciascun turno.

Viene inoltre prescritto un limite massimo ai turni festivi assegnabili a ciascun dipendente, pari ad un terzo dei giorni festivi di ogni anno solare; per il personale di custodia, invece, tale limite è elevato alla metà dei giorni festivi, con un massimo di 10 turni notturni il mese.

Il regime di turnazione è applicato alle attività di vigilanza e custodia, di sicurezza degli impianti, di elaborazione dei dati, di diretta collaborazione con gli organi di direzione politica o di qualsiasi attività necessaria per il perseguimento dei compiti istituzionali e degli obiettivi fissati da ministro. Naturalmente il personale sottoposto a tale orario riceve, insieme alla retribuzione, un'indennità aggiuntiva commisurata al tipo di turno, al numero di ore ed alla posizione economica di inquadramento.

Infine, l'art. 44 del CCI prevede una graduale riduzione d'orario per i dipendenti sottoposti ad orari articolati su più turni oppure comportanti significative oscillazioni a causa dell'ampliamento dei servizi destinati all'utenza.

## Retribuzione

Il personale del MiBAC riceve 13 mensilità retributive ogni anno ed un'indennità di amministrazione mensile (per 12 mensilità e di importo variabile a seconda della posizione economica), secondo quanto prescritto dal Contratto Integrativo del comparto ministeri:

Posizione economica	Retribuzione (per 12 mensilità)	Indennità
C3 super	24.385,26 €	10,00 €
C3	22.907,67 €	10,00 €
C2	20.852,70 €	8,80 €
C1 super	19.730,86 €	8,00 €
C1	19.048,62 €	8,00 €
B3 super	18.499,16 €	7,00 €

Posizione economica	Retribuzione (per 12 mensilità)	Indennità
B3	17.438,87 €	7,00 €
B2	16.402,95 €	6,40 €
B1	15.596,59 €	5,80 €
A1 super	15.299,05 €	5,40 €
A1	14.768,65 €	5,40 €

Come già accennato nel paragrafo precedente, sono previste ulteriori indennità per i lavoratori sottoposti a regime di turnazione:

Turno	Durata	Posizione	Indennità CCI 2001	Turno	Durata	Posizione	Indennità CCI 2001
Pomeridiano feriale	6 ore	C3 - C2	23.100 £	Notturmo festivo e prefestivo	12 ore	C3 - C2	129.800 £
		C1	19.800 £			C1	91.300 £
		B3 - B2	16.500 £			B3 - B2	79.200 £
		B1 - A1	14.300 £			B1 - A1	63.800 £
Notturmo feriale	12 ore	C3 - C2	59.400 £	Superfestivo mattutino	6 ore	C3 - C2	118.800 £
		C1	41.800 £			C1	83.600 £
		B3 - B2	39.600 £			B3 - B2	72.600 £
		B1 - A1	36.300 £			B1 - A1	66.000 £
Mattutino festivo	6 ore	C3 - C2	108.000 £	Superfestivo pomeridiano	6 ore	C3 - C2	149.600 £
		C1	76.000 £			C1	105.600 £
		B3 - B2	66.000 £			B3 - B2	90.200 £
		B1 - A1	60.000 £			B1 - A1	85.000 £
Pomeridiano festivo	6 ore	C3 - C2	136.000 £	Superfestivo notturno	12 ore	C3 - C2	140.800 £
		C1	96.000 £			C1	101.200 £
		B3 - B2	82.000 £			B3 - B2	85.800 £
		B1 - A1	80.000 £			B1 - A1	68.200 £

Inoltre, il CCI individua all'interno dell'area C alcuni compiti di elevata responsabilità, per i quali viene attribuita ai dipendenti un'indennità specifica. Le posizioni organizzative<sup>3</sup> prese in considerazione al MiBAC sono:

- direzione di istituti non dirigenziali (indennità pari a 3.000.000 Lit.);
- direzione di sedi museali di particolare rilevanza (2.000.000 Lit.);
- direzione di uffici esportazione (2.000.000 Lit.).

#### Forme di lavoro atipiche ed esternalizzazione

Oltre al lavoro part-time - che non può essere accordato a più del 25% dei dipendenti appartenenti a ciascuna posizione economica - ed al telelavoro, il CCI consente l'utilizzo del contratto di lavoro temporaneo, così come è stato introdotto e disciplinato dalla legge Biagi.

Dunque, attraverso le agenzie abilitate dal Ministero del Lavoro alla fornitura di lavoro temporaneo, il MiBAC può stipulare questo tipo di contratto, per soddisfare esigenze particolari di carattere non continuativo, a cadenza periodica oppure legate a situazioni di urgenza non fronteggiabili con il personale in servizio. Il tetto massimo per tali assunzioni è fissato al 7% (calcolato su base mensile) dei dipendenti a tempo indeterminato, con arrotondamento all'unità superiore in caso di frazioni.

A causa dell'attuale situazione della finanza pubblica, si assiste da tempo allo sviluppo della flessibilità verso l'esterno, fenomeno per il quale è cruciale la definizione di livelli uniformi di qualità, la loro verifica e l'utilizzo di forme di lavoro flessibili. In alcune occasioni<sup>4</sup> - in cui, accanto all'estensione dell'apertura dei musei al pubblico, si presentò anche la necessità di ampliare la gamma dei servizi offerti - il personale inizialmente impiegato per periodi di tempo limitati divenne poi necessario per mantenere inalterati i livelli di servizio, pertanto fu autorizzata la trasformazione dei loro contratti in contratti a tempo indeterminato. Queste esperienze in realtà fanno comprendere quanto sia complicata - se non addirittura impossibile - l'operatività nel tempo di queste forme di lavoro<sup>5</sup>: questo perché le organizzazioni in cui si inseriscono tendono poi a regolare di conseguenza la propria struttura, con la conseguenza che questa categoria di lavoratori, "sfruttando" la mancanza di turn-over, acquisisce un'esigenza di stabilità incoraggiata dalle difficoltà attuali del mercato del lavoro.

La Pubblica Amministrazione utilizza inoltre i contratti di collaborazione coordinata e continuativa, entro i limiti fissati dalla legge. Tali contratti possono essere stipulati solo per le prestazioni ad elevata professionalità ed autonomia: in particolare, l'elemento dell'autonomia deve risultare prevalente, altrimenti si aggirerebbero di fatto i principi costituzionali di accesso al pubblico impiego tramite concorso e di imparzialità dell'azione amministrativa.

<sup>3</sup> Tali posizioni possono essere confermate o revocate, a seconda dei risultati di un'apposita valutazione annuale che si effettua entro il 30 novembre di ciascun esercizio finanziario.

<sup>4</sup> Si può far risalire l'inizio di questo fenomeno al 1987, quando si dovette fronteggiare un aumento dei visitatori concentrato in alcuni mesi; un altro caso di eccezionale rilevanza è stato il Giubileo del 2000.

<sup>5</sup> A questo proposito, si legga il saggio di Elisa Bucci "Aspetti organizzativi e gestionali nelle Amministrazioni Pubbliche", in *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze a confronto*, a cura di Adele Maresca Compagna.

Anche la Corte dei Conti ha suggerito di porre una particolare attenzione a questa forma di flessibilità, al fine di evitare che essa - come altre forme atipiche di assunzione - consentisse di eludere le norme di contenimento della spesa pubblica. In definitiva, tali forme contrattuali potranno essere utilizzate solo nel caso in cui l'amministrazione non possa far fronte con le proprie forze ad un'esigenza particolare e temporanea, anche per evitare duplicazioni di funzioni ed aggravii nei costi.

### **Formazione**

Il CCI del MiBAC contiene un'intera sezione dedicata alla formazione del proprio personale, in linea con i principi espressi sia dal D. Lgs. 165/01 sia dal CCNL per il comparto ministeri.

L'art. 22 definisce la formazione come scelta strategica dell'amministrazione *"per lo sviluppo di una cultura gestionale volta al risultato ed all'efficienza dell'azione amministrativa"*, in un più ampio quadro di riorganizzazione non solo del MiBAC, ma dell'intera Pubblica Amministrazione.

La formazione viene articolata in 4 percorsi, definiti dall'art. 23 del CCI:

1. addestramento, per l'apprendimento e lo sviluppo di specifiche attività di base;
2. aggiornamento professionale, per un costante adeguamento delle competenze e per un percorso di crescita professionale correlato all'innovazione normativa ed organizzativa della pubblica amministrazione;
3. qualificazione e specializzazione nel campo giuridico-amministrativo o in quello tecnico e scientifico, anche al fine di ottenere progressioni economiche e avanzamento lungo i percorsi di carriera;
4. riqualificazione, legata alla riorganizzazione dei processi di lavoro e finalizzata ad una maggiore flessibilità del personale, anche nei casi di esuberi e riconversioni.

La formazione avviene con corsi organizzati dalla stessa amministrazione, con l'ausilio delle professionalità specifiche interne alla sua organizzazione: solo nel caso in cui l'amministrazione non abbia la possibilità di organizzare e gestire tali corsi, si può ricorrere a docenti o a corsi esterni (in particolare per le attività strettamente legate ad una professionalità specifica).

Il CCI prevede inoltre, ai sensi dell'art. 29, l'istituzione di un osservatorio per la formazione, con il compito di monitorare le iniziative di formazione sia a livello nazionale e locale sia a livello internazionale, nonché di raccogliere e diffondere il materiale informativo relativo a tali attività, siano esse seguite da pubbliche amministrazioni o da organismi privati.

### **Alcune considerazioni sull'Atto di Indirizzo<sup>6</sup>**

Con il Decreto Ministeriale del 10 maggio 2001, è stato emanato l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei: ecco contiene un capitolo dedicato al personale, nella cui apertura si afferma con forza che un museo non può svolgere le molteplici funzioni legate al proprio ruolo senza avere un personale qualificato, che può variare - per numero e tipo di rapporto di lavoro - a seconda di alcune caratteristiche del museo stesso (dimensioni, tipologia ed importanza delle collezioni, livello di responsabilità della struttura - anche in relazione alle altre istituzioni presenti sul territorio, ... ), fermi restando alcuni principi:

- trasparenza dei criteri e delle procedure per la scelta del direttore (a cui si richiedono specializzazione e comprovata esperienza, dal momento che a lui è affidata la responsabilità delle collezioni e delle attività del museo, e per qualsiasi altro provvedimento di nomina, promozione o interruzione del rapporto di lavoro);
- riconoscimento della specificità delle professioni necessarie nei diversi ambiti di attività del museo;
- accertamento di una formazione adeguata alle funzioni da svolgere;
- aggiornamento, riqualificazione e formazione continua del personale;
- piena responsabilità (soprattutto di natura tecnica e scientifica) del direttore di fronte all'organo di governo e di controllo del museo.

L'Atto di Indirizzo demanda anche alle Regioni ed agli Enti Locali il compito di definire i profili professionali essenziali per il corretto funzionamento del museo, insieme a requisiti e modalità di accesso e selezione e forme di inquadramento: il fine proposto è garantire un livello di qualità omogeneo - a prescindere dalla proprietà del museo o dalla sua forma di gestione - e rendere possibile un'eventuale mobilità del personale tra le strutture pubbliche ai diversi livelli (cosa che adesso è possibile, ma tra mille difficoltà). Ogni museo (o sistema di musei) deve quindi definire le funzioni essenziali svolte, le figure professionali relative ai vari livelli di responsabilità ed autonomia, il tipo di prestazioni e l'organizzazione del lavoro.

Dunque l'Atto di Indirizzo individua alcuni obiettivi di qualità e tratteggia linee guida volte al perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, indicando le funzioni tipiche ed essenziali, con le relative responsabilità, le competenze ed i requisiti culturali.

Tuttavia - ricorda Emilio Cabasino<sup>7</sup> - è necessario tenere a mente alcune peculiarità dell'organizzazione del

---

<sup>6</sup> Per la redazione di questo paragrafo, si è fatto riferimento al testo dell'Atto di Indirizzo ed allo studio di Emilio Cabasino *"Gli operatori dei musei: qualità, quantità ed organizzazione"*, in *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze a confronto*, a cura di Adele Maresca Compagna.

personale nelle strutture ministeriali:

1. maggiore rigidità sia delle forme di selezione sia della definizione dei profili professionali e delle norme di accesso: questi aspetti sono stabiliti da norme oppure da contratti nazionali, che sono sì aggiornabili, ma solo attraverso procedure complesse e molto dispendiose in termini di tempo;
2. distinzione per professioni e non per funzioni: per questo motivo, alla stessa figura professionale viene attribuito uno spettro di compiti molto ampio e si tratta di compiti che possono essere svolti in qualsiasi organizzazione del Ministero; in questo modo viene privilegiata l'omogeneità delle conoscenze di base (e cioè, in definitiva, del percorso formativo) e l'importanza della ricerca, relegando l'esperienza all'acquisizione sul campo sulla base delle specifiche necessità di ogni museo;
3. l'esigenza di garantire livelli di qualità tendenti verso l'alto, al fine di assicurare la conservazione del patrimonio ed i servizi al pubblico: per questo, tenuto conto dell'importanza delle collezioni e del ruolo di spessore ricoperto dai musei statali, si tende a richiedere una gamma di funzioni - e, conseguentemente, di figure professionali - molto più ampia ed articolata.

### **L'esperienza del Ministero per i Beni e le Attività Culturali**

*Intervista con la Dott.ssa Adele Maresca Compagna, Ufficio Studi MiBAC*

La gestione di musei, monumenti, aree archeologiche, costituisce soltanto uno dei compiti attribuiti al personale di ruolo del Ministero. Si può dire, anzi, che le funzioni di tutela e di vigilanza sul territorio - accompagnate da incarichi di progettazione e direzione degli interventi di scavo o di restauro - assorbono la parte più consistente dell'impegno quotidiano di lavoro delle figure professionali con maggiori responsabilità (area C). Questo spiega perché nel Ministero le professionalità non siano state definite in base alle funzioni che svolgono e all'ambito in cui le svolgono (ad es. direttore di museo, curatore/conservatore delle collezioni, ispettore, responsabile dei servizi educativi o delle risorse umane), ma con riferimento alle conoscenze/competenze richieste (archeologo, architetto, storico dell'arte, demotnoantropologo, funzionario amministrativo), ovvero alle discipline accademiche e al campo di ricerca corrispondente.

Nell'individuare i profili professionali del Ministero per i beni e le attività culturali, l'Accordo collettivo integrativo del 17 settembre 2001 - al di là di poche eccezioni, come nel caso della figura del restauratore - non ha mutato sostanzialmente tale approccio, già recepito dal DPR 1219/84 (che individuava i profili di tutte le amministrazioni pubbliche): anzi, con riferimento alle figure di collaborazione e di supporto dell'area B, ha provveduto a ridurre ulteriormente il numero di profili, per rispondere ad esigenze, ritenute prioritarie, di flessibilità e di mobilità. Si pensi al profilo generico di "operatore tecnico specializzato" in B2, che ha sostituito i numerosi profili di "operai specializzati"; o al profilo di "assistente alla vigilanza, alla sicurezza, all'accoglienza, alla comunicazione e ai servizi al pubblico" in B3, che somma ora competenze e funzioni non proprio analoghe, che possono essere svolte tra l'altro in sedi e strutture diverse (amministrazione centrale e periferica, musei ed aree archeologiche, biblioteche ed archivi di Stato). Sono poi le declaratorie dei profili ad evidenziare le attività e le funzioni che l'impiegato può essere chiamato a svolgere - in parte o in toto, in questa o in quella struttura - in un determinato periodo del suo percorso lavorativo.

Un altro punto fondamentale di cui tener conto, nell'analizzare professionalità e organizzazione del lavoro dei musei statali, è la mancanza di autonomia gestionale e finanziaria di tali strutture, considerate come dipendenze o uffici della soprintendenza competente per territorio e per materia.

Il direttore - se e quando viene individuato (con piena discrezionalità, di solito tra i funzionari di livello C3) - opera su delega del soprintendente. Il personale non viene attribuito al singolo istituto in modo stabile e definitivo (non esiste, cioè, un "organico del museo"), ma può essere spostato o impegnato contemporaneamente su altre attività, sulla base delle esigenze complessive e, spesso, delle emergenze, rilevate nella Soprintendenza, anche dall'oggi al domani.

Questa situazione ha senz'altro degli aspetti positivi: la Soprintendenza assume infatti una funzione di centro di rete, nella quale i singoli musei possono usufruire di servizi comuni, con risparmi di gestione ed unità di indirizzo (si pensi agli uffici amministrativi, al Servizio educativo, all'Ufficio Catalogo, al Laboratorio di restauro). Dall'altra parte ingenera, però, una certa incertezza e instabilità in merito alle risorse umane e finanziarie disponibili, il che condiziona fortemente la programmazione e la gestione delle attività ordinarie e dei progetti e limita fortemente la responsabilità del direttore e dei vari operatori e, di conseguenza, inficia la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia raggiunta.

A questi problemi strutturali, si sommano poi una serie di problemi contingenti, legati all'attuale situazione della finanza pubblica. Come già denunciato più di una volta da vari esperti del settore (a partire dal prof. Salvatore Settis), sono ormai anni che il MiBAC non bandisce concorsi per l'assunzione di nuovo personale, per i ben noti blocchi ribaditi dalle leggi finanziarie che si susseguono un anno dopo l'altro. Se, da una parte, l'inevitabile

---

<sup>7</sup>Cfr. "Gli operatori dei musei: qualità, quantità ed organizzazione", in *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze a confronto*, a cura di Adele Maresca Compagna.

pensionamento dei funzionari anziani porta ad un'enorme perdita di esperienza e di conoscenze specialistiche acquisite nel corso degli anni (che non vengono trasmesse a nuove generazioni di funzionari), dall'altra il Ministero si ritrova a dover far fronte alla moltiplicazione delle proprie attribuzioni con un personale sempre meno numeroso: per forza di cose, si assiste alla progressiva concentrazione di funzioni in capo alla medesima persona, con un carico di lavoro spesso eccessivo e qualche improvvisazione dovuta a incursioni in campi che richiederebbero diverse competenze (si pensi alla comunicazione e alla promozione), senza contare che le occasioni di formazione ed aggiornamento nel corso della carriera sono, molto limitate e - senza ombra di dubbio - insufficienti rispetto ai fabbisogni.

## CONTRATTO DEL COMPARTO ENTI LOCALI

Gli enti locali sono i maggiori proprietari di musei: i soli Comuni ne posseggono circa 1500, pari al 43,7% del totale. Una parte di essi hanno subito un processo di trasformazione in organismi di diritto privato partecipati dagli enti locali di riferimento attraverso la forma della fondazione, ma anche dell'associazione e dell'istituzione); molti altri invece, in genere quelli di minori dimensioni o importanza, vengono gestiti direttamente - cioè in economia - dagli uffici comunali competenti. Le Province e le Regioni, invece, hanno più che altro un ruolo di coordinamento tra i vari musei presenti sul territorio, attraverso l'emanazione di leggi regionali, atti di indirizzo o regolamenti. Per questo motivo, vista la rilevanza del ruolo ricoperto dagli enti locali nelle loro varie articolazioni, è necessaria almeno una prima analisi dei contratti che regolano i rapporti di lavoro al loro interno.

L'ultimo CCNL per il personale del comparto delle Regioni e delle Autonomie locali è stato stipulato dall'Aran per il quadriennio normativo 2002-2005 e riguarda tutto il personale assunto a tempo determinato o indeterminato. I rapporti di lavoro relativi alla dirigenza sono invece regolati da un contratto separato, ma con i medesimi termini di decorrenza. Il CCNL regola solo alcuni aspetti del rapporto di lavoro (per esempio, la definizione dei livelli di inquadramento e del relativo trattamento economico): la disciplina di dettaglio è rimandata ai vari Contratti Collettivi Decentrati Integrativi (di seguito, CCDI) ed ai Regolamenti sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, attraverso i quali i singoli enti - siano essi Comuni, Province o Regioni - si danno un assetto organizzativo ben definito e coerente con le funzioni da svolgere ed i servizi da offrire alla cittadinanza.

Per tutto quanto non espressamente previsto dal CCNL e dalle sue successive integrazioni, si prenderanno come esempio di riferimento i documenti relativi al Comune di Lissone (Mi).

### **Inquadramento e livelli di responsabilità**

Tutte le attività di gestione del personale si svolgono nel rispetto di alcuni principi generali:

- - valorizzazione delle competenze professionali individuali;
- - massima flessibilità e pieno coinvolgimento delle risorse;
- - sviluppo delle professionalità, coerentemente con i livelli di funzionalità ed efficienza dei servizi richiesti;
- - importanza dell'insieme della posizione occupata, degli obiettivi e delle responsabilità assegnati, come fattore fondamentale di motivazione individuale ed incentivo al perseguimento di livelli di attività qualitativamente superiori.

Per quanto riguarda le modalità di inquadramento, il CCNL distingue i dipendenti degli Enti locali in 4 categorie (ognuna delle quali suddivisa al proprio interno in più livelli), a cui si aggiunge la qualifica unica dirigenziale; sono inoltre previste - a condizioni particolari e solo per determinati compiti e categorie di dipendenti - le cosiddette posizioni organizzative e le alte professionalità. La distribuzione dei dipendenti tra i vari settori ed unità operative è determinata dalla pianta organica, attraverso la quale il Comune identifica i fabbisogni di personale e provvede al collocamento dei lavoratori, a seconda delle competenze richieste e dell'inquadramento attribuito (che influisce in maniera rilevante sul costo dei singoli uffici).

Nel caso del Comune di Lissone, il contratto decentrato prevede tre diversi livelli di attribuzione delle responsabilità, con conseguente distinzione dei dipendenti in tre categorie principali:

1. Dirigenti: presidiano le strutture permanenti per lo svolgimento delle attività di routine e coordinano eventuali unità di progetto o gruppi di studio, con responsabilità riguardanti anche la gestione e la valorizzazione del personale assegnato; supportano gli organi politici nell'assolvimento dei compiti istituzionali, curando la definizione degli obiettivi generali e la loro traduzione in piani e progetti operativi, con una verifica continua dello stato di avanzamento e dei risultati intermedi e finali;
2. Responsabili di Unità: assicurano il positivo espletamento delle funzioni attribuite alla struttura organizzativa nell'ambito degli obiettivi e delle priorità stabiliti dai diretti superiori; godono di un certo grado di discrezionalità e di autonomia di iniziativa nell'ambito degli indirizzi e delle direttive impartite dal dirigente di riferimento;
3. Dipendenti semplici: svolgono le mansioni previste per la qualifica funzionale loro assegnata; sono direttamente responsabili del proprio lavoro e sono tenuti a svolgere la propria attività con autonomia di realizzazione, nei limiti delle direttive impartite dai diretti superiori; rispondono della qualità del lavoro svolto, dei tempi di esecuzione e dell'utilizzo ottimale delle risorse strumentali presenti.

### **Orario di lavoro**

L'art. 18 del CCDI stabilisce che l'orario di lavoro sia funzionale all'orario di servizio e di apertura al pubblico: in generale, sono previste 36 ore lavorative per ogni settimana, con alcune deroghe concesse a singoli dipendenti sulla base di esigenze particolari e motivate, purché:

- sia garantita l'effettuazione delle 36 ore settimanali;
- la deroga abbia carattere temporaneo ed occasionale;
- l'orario richiesto sia comunque compatibile con le esigenze di servizio.

Tale orario è ridotto a 35 ore settimanali per il personale sottoposto al regime di turnazione oppure ad una programmazione plurisettimanale.

È inoltre confermata la possibilità di usufruire di un orario flessibile, che nel caso del Comune di Lissone è così articolato:

Giorno	Entrata	Uscita
Lunedì, martedì, giovedì e venerdì	Dalle 8.00 alle 9.00	Dopo 6 ore di servizio
Mercoledì	Dalle 8.00 alle 9.00	Dopo 5 ore di servizio
	Alle 15.00	Alle 18.00
Sabato	Dalle 8.00 alle 9.00	Dopo 4 ore di servizio

### Retribuzione

Il CCNL stabilisce la composizione della retribuzione mensile (da corrispondere per 13 mensilità) per i dipendenti del comparto regioni ed enti locali:

1. Retribuzione mensile (comprensiva dell'indennità integrativa speciale, di cui all'art. 29) relativa alle posizioni iniziali di ingresso A1, B1, B3, C1, D1 e D3 + incremento per la progressione economica, secondo la seguente tabella:

Posizione	Retribuzione (per 12 mensilità)	Posizione	Retribuzione (per 12 mensilità)	Posizione	Retribuzione (per 12 mensilità)
Q.U.D.	35.351,06 €	C4	19.252,91 €	B3	16.585,92 €
D6	25.988,32 €	C3	18.605,42 €	B2	15.976,41 €
D5	24.419,26 €	C2	18.067,46 €	B1	16.044,45 €
D4	23.286,16 €	C1	17.603,75 €	A5	15.688,86 €
D3	22.246,54 €	B7	18.011,20 €	A4	15.389,16 €
D2	20.307,89 €	B6	17.499,58 €	A3	15.389,16 €
D1	19.270,71 €	B5	17.164,79 €	A2	15.079,55 €
C5	19.988,52 €	B4	16.852,61 €	A1	14.860,17 €

2. Retribuzione individuale di anzianità;
3. Retribuzione individuale di posizione: alle alte professionalità - appartenenti alla categoria D e disciplinate dall'art. 10 del CCNL - viene riconosciuta una retribuzione di posizione tra 5.164,56 € e 16.000 €; per i dirigenti, essa è compresa tra 9.299,77 € e 42.869,47 €;
4. Indennità di comparto (variabile tra 32,40 € e 51,90 €, a seconda della categoria di appartenenza), al fine di conseguire un progressivo riallineamento della retribuzione complessiva del personale del comparto regioni ed autonomie locali con quella del restante personale pubblico, secondo quanto espresso all'art. 33;
5. Indennità di responsabilità (tra i 1.000 ed i 2.500 €), riconosciuta al personale delle categorie B, C e D (questi ultimi solo se esclusi dalla disciplina delle posizioni organizzative) in base ad alcuni criteri stabiliti dal CCDI, tra cui:
  - livello di responsabilità di procedimento richiesta;
  - quantità e qualità delle risorse da gestire, intendendo per risorse l'insieme di personale, strumenti e budget;
  - complessità delle funzioni assegnate e tipologia di prodotti/servizi erogati;
  - quantità e qualità delle relazioni con altre strutture, interne o esterne;
  - specializzazione richiesta per lo svolgimento dei compiti assegnati;
  - coordinamento di gruppi di lavoro;
6. Retribuzione individuale di risultato:
  - un premio di risultato (a cui partecipano tutti i dipendenti) subordinato alla realizzazione di programmi relativi all'attività ordinaria, con il fine esplicito di consolidare e migliorare l'andamento complessivo degli uffici;
  - un premio di progetto destinato, invece, ai dipendenti che hanno lavorato a progetti finalizzati al miglioramento organizzativo dell'attività gestionale: per esempio, la semplificazione delle procedure, le innovazioni tecnologiche o l'introduzione di miglioramenti nell'organizzazione del lavoro;
7. Eventuale indennità di rischio, pari a 30 € lordi ogni mese;
8. Eventuali assegni ad personam.

Per la determinazione della retribuzione giornaliera e di quella oraria, si applicano i divisori convenzionali, pari rispettivamente a 26 e 156.

## Formazione

Il Regolamento di organizzazione del Comune di Lissone sottolinea la primaria importanza delle attività di formazione e di aggiornamento, al fine di valorizzare e sviluppare le professionalità presenti all'interno dell'ente.

La formazione è destinata a tutti i dipendenti, con particolare riguardo per i neoassunti e per i dipendenti che hanno dovuto modificare la propria mansione in seguito ad un provvedimento di mobilità interna (soprattutto se essa ha comportato il passaggio ad un settore funzionale diverso): ai primi viene garantito un corso di formazione ad hoc e l'affiancamento da parte di un collega-tutor per circa due mesi, mentre i secondi hanno diritto a specifiche attività di riqualificazione. Il settore responsabile della gestione del personale si preoccupa, inoltre, di offrire a tutti gli altri dipendenti le opportune possibilità di aggiornamento, qualificazione e specializzazione: i corsi non sono obbligatori, ma la positiva partecipazione del dipendente ad almeno una di queste attività viene tenuta in considerazione quale elemento di valutazione discriminante per la progressione di carriera.

Il CCDI elenca i principali obiettivi delle varie attività di formazione ed aggiornamento:

- diffusione degli strumenti informatici, per agire in modo più rapido ed efficiente;
- progettazione e valutazione comparativa dei risultati;
- approfondimenti sulla normativa;
- formazione del personale di contatto;
- conoscenza delle principali lingue straniere;
- specializzazione e qualificazione nelle mansioni proprie di ciascuna posizione;
- acquisizione di conoscenze e competenze interdisciplinari che portino al superamento di alcune distorsioni funzionali e ad una maggiore flessibilità, nonché a maggiori opportunità di carriera per il dipendente.

## Valutazione del personale

Secondo il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Lissone, il sistema di valutazione è basato per metà sulla valutazione dei risultati in senso stretto e per il restante 50% sulla valutazione dei comportamenti tenuti dai dipendenti. Esso è stato concepito per perseguire efficacemente molteplici finalità, alla luce degli artt. 33 e 34 del CCDI:

- guidare i dipendenti al conseguimento dei risultati previsti, attraverso la prospettiva di un incentivo esclusivamente monetario;
- sviluppare il coinvolgimento dei dipendenti, soprattutto nella fase di assegnazione degli obiettivi, con ripercussioni positive sul grado di motivazione;
- garantire chiarezza organizzativa, attraverso un'esplicita definizione dei criteri e delle modalità di determinazione ed attribuzione dei giudizi e degli incentivi;
- favorire la comunicazione all'interno dell'azienda;
- sostenere lo sviluppo sia delle competenze individuali sia dei meccanismi strutturali;
- caratterizzare il sistema premiante attraverso la verifica dello sviluppo delle professionalità (di cui fanno parte i comportamenti organizzativi) e la valutazione dei risultati.

Il processo di valutazione consta di 3 fasi distinte, legate tra loro da uno stretto rapporto di consequenzialità:

1. definizione ed assegnazione formale degli obiettivi, secondo i principi della teoria del *goal setting*:
  - obiettivi in linea con le attribuzioni dei diretti superiori e con gli scopi generali dell'ente;
  - obiettivi significativi per la posizione ricoperta dall'individuo a cui vengono assegnati;
  - obiettivi aventi un grado di difficoltà adeguato alla posizione ricoperta dall'individuo a cui vengono assegnati;
  - obiettivi raggiungibili nei tempi e con le risorse a disposizione;
2. continuo monitoraggio delle attività, durante il quale si verifica lo stato di avanzamento e, se necessario, si approntano le opportune misure correttive;
3. valutazione vera e propria, da cui scaturiscono l'attribuzione dei premi individuali, le proposte di sviluppo professionale e le eventuali iniziative di formazione.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, il CCDI stabilisce griglie di valutazione differenti per ogni categoria di dipendenti, griglie sensibilmente più complete e complesse - e con diverse ponderazioni - a mano a mano che ci si avvicina al vertice della struttura amministrativa, come riportato in questa tabella riassuntiva:

Criteri adottati	Cat. A	Cat. B1	Cat. B3	Cat. C	Cat. D
Esperienza professionale	30%	20%	20%	---	---
Impegno	20%	20%	10%	10%	---
Conoscenze professionali	10%	10%	10%	15%	10%
Orientamento all'utenza	20%	20%	20%	15%	10%
Collaborazione	20%	10%	10%	10%	---
Flessibilità	---	10%	10%	10%	---

<b>Criteri adottati</b>	<b>Cat. A</b>	<b>Cat. B1</b>	<b>Cat. B3</b>	<b>Cat. C</b>	<b>Cat.D</b>
Orientamento al risultato	---	10%	10%	15%	15%
Iniziativa personale	---	---	10%	10%	10%
Autonomia	---	---	---	15%	10%
Capacità direttive	---	---	---	---	15%
Capacità decisionali	---	---	---	---	15%
Visione interfunzionale	---	---	---	---	15%

## **L'esperienza dei Musei Civici di Lecco**

*Intervista con il Dott. Gianluigi Daccò, direttore*

Il sistema dei Musei Civici di Lecco comprende il Museo Manzoniano, il Civico Museo Archeologico, il Civico Museo Storico, il Museo di Storia Naturale, la Galleria Comunale d'Arte, il Planetario "Città di Lecco", la Biblioteca Specializzata, la Fototeca e l'Archivio Storico: essi sono ospitati in 3 diverse sedi (Villa Manzoni, Palazzo Belgiojoso e la Torre Viscontea).

I Musei Civici di Lecco hanno un Regolamento, deliberato nel 1983 ed aggiornato nel 2004, che riporta le figure professionali previste (direttore, conservatori, assistenti alle collezioni, personale amministrativo ed operatori museali), ne elenca le declaratorie e i requisiti d'accesso: sono presenti anche articoli specifici riguardanti i restauri, le acquisizioni, le donazioni, la catalogazione, i prestiti, l'attività di ricerca e la didattica.

Pur essendo a gestione diretta, i Musei Civici di Lecco godono di una situazione privilegiata perché, oltre ad avere un proprio regolamento, costituiscono un settore autonomo con un direttore inquadrato a livello dirigenziale, il che garantisce loro quel minimo di autonomia e di gestione tecnico-scientifica indispensabili per il corretto funzionamento di un museo.

Vi lavorano 16 dipendenti, i quali collaborano tutti alla causa comune del buon andamento del museo: questa dimensione di familiarità e di collaborazione, unita ad una buona dose di entusiasmo e di motivazione, consente comunque di far fronte alle maggiori necessità e di ovviare alla maggior parte dei problemi. Il personale, inoltre, viene anche adeguatamente formato attraverso la frequenza di corsi specifici per l'ambito museale (e non dei corsi standard che il Comune propone per il personale amministrativo). Ciononostante, per poter sopravvivere ed essere in grado di offrire ai visitatori un servizio culturale e sociale di qualità, i Musei Civici lecchesi difettano di alcune professionalità che - a causa del perdurante blocco delle assunzioni - non possono essere assorbite all'interno del proprio staff: ciò ha portato alla esternalizzazione di alcuni Istituti (per esempio, il Planetario) e di alcune funzioni, come la maggior parte delle attività didattiche.

Come nel caso di Lecco, i regolamenti dei singoli musei civici costituiscono, per ora, forse l'unico elemento di difesa della specificità e della professionalità di cui questi Istituti abbisognano per poter funzionare. Purtroppo l'organizzazione degli Enti Locali - nata sulle basi delle cosiddette leggi di riforma Bassanini - ha reso paradossalmente ancora più complicata la gestione e lo sviluppo dei Musei Civici, considerati spesso non come istituti culturali delegati alla ricerca, didattica e conservazione della memoria storica delle città italiane, ma come semplici uffici amministrativi, e pertanto temporanei e modificabili.

In molti Comuni, negli ultimi dieci anni sono state create megastrutture affidate ad un solo dirigente amministrativo e che accorpano, indifferentemente, musei di tipologia diversa, biblioteche, servizi turistici, sportivi, del tempo libero, scuole materne e quant'altro: si tratta di strutture piramidali, ma frammentate, che presuppongono l'utilizzo di dipendenti a debole identità lavorativa, la cui maggior qualità consiste nella flessibilità. In teoria questi sistemi sono più agili e snelli e possono adeguarsi più velocemente ai mutevoli programmi delle Amministrazioni comunali.

La richiesta esplicita delle flessibilità ingloba però un'altra richiesta, per ora non esplicitata, ma inscindibile dalla prima: quella della deprofessionalizzazione.

Con questo tipo di gestione, i musei tendono a perdere le proprie caratteristiche di collezioni e le politiche culturali di incremento e di sviluppo, di necessità a lungo termine, diventano secondarie di fronte alla comunicazione. Questa impostazione contrasta con l'utilizzo di personale scientifico specializzato come sono - ancora e nonostante tutto - i professionisti museali italiani, che si considerano, sempre e prima di tutto, come archeologi, storici dell'arte, naturalisti o storici, e che sono - anche - esperti di museologia.

Ma in queste forme di organizzazione flessibili e piramidali diventa assurdo impegnarsi a lungo e a fondo per un'amministrazione/datore di lavoro, la cui unica idea è realizzare iniziative culturali a breve termine e connotate dalla comunicazione immediata, come le mostre.

Lentamente negli ultimi venti anni, la gestione "in economia" - cioè quella diretta, in cui un museo è una struttura comunale di livello massimo (Settore) o intermedio (Sezione) - è diventata nei Comuni la forma di gestione prevalente. Le precedenti forme di limitata autonomia sono state progressivamente cancellate ed i musei sono stati assimilati sempre più al resto delle amministrazioni, per volontà di omologazione ad ogni costo e, talvolta, per

ingerenza politica. Al di là di qualsiasi altra considerazione, questa è anche una delle forme più difficili e macchinose (e anche dispendiose) di gestione museale. Si pensi soltanto ai regolamenti comunali (del personale, di contabilità, degli acquisti, ...) che un museo civico è costretto ad utilizzare: tali regolamenti sono generalmente impostati sulle necessità degli uffici amministrativi o dei lavori pubblici e non tengono in nessun conto le normali esigenze di gestione e di sviluppo delle collezioni (le manutenzioni, i restauri dei materiali e degli allestimenti, le nuove acquisizioni, la realizzazione delle attività didattiche, la ricerca scientifica, ...). A fatica ed in modo spesso assai macchinoso, si riesce - volta per volta - ad adeguarsi alla lettera di norme previste per servizi ed esigenze del tutto difformi, correndo quasi quotidianamente rischi notevoli. L'aspetto più allarmante della faccenda, però, è che si è costretti a sprecare un'incredibile quantità di tempo nella produzione di un'impressionante quantità di carta. Molte volte, facendo il conto dell'enorme impegno burocratico previsto per operazioni museologiche semplici, si rinuncia in partenza, pur disponendo di finanziamenti sufficienti.

Studio e ricerca - le attività portanti di questo bellissimo mestiere - sono così confinate nei fine settimana e nei ritagli di tempo lasciati liberi dalla stesura di proposte di deliberazione, ordinanze, verifiche di P.E.G., carichi di lavoro, trattative private, appalti e dalla compilazione di quella infinità di moduli che proliferano, quasi per gemmazione spontanea, giorno per giorno.

A parole, le leggi vigenti (l. 127/97 e D. Lgs. 29/93) prevedono espressamente l'organizzazione dei servizi comunali in base a criteri di autonomia, funzionalità ed economicità di gestione: nei fatti, la gestione in economia dei musei produce risultati del tutto opposti. L'asserto di base è che un museo non può essere certo gestito come un qualsiasi ufficio, ma deve godere di quell'autonomia gestionale e, soprattutto, tecnico-scientifica che - insieme all'efficienza ed all'economicità - rappresenta il presupposto indispensabile del proprio funzionamento.

Recentemente anche la legislazione italiana (art. 33 l. 448/01) ha accettato la definizione internazionale di museo, dichiarando che questi istituti debbano attenersi ai principi stabiliti all'art. 2 c. 1 dello Statuto dell'ICOM. Questa linea è stata ribadita in modo molto chiaro dal nuovo Codice dei beni culturali: con l'art. 6 si riconosce per la prima volta come Regioni ed Enti Locali debbano concorrere con lo Stato nel riconoscimento, nella tutela e nella catalogazione dei beni culturali sui territori di competenza.

Per i musei è definitivamente esclusa la possibilità residuale di considerarli uffici, ma soltanto come istituti culturali finalizzati alla conservazione, studio ed educazione e non articolazioni amministrative, temporanee e modificabili: infatti l'art. 101 - riprendendo l'art. 33 della l. 448/01 - definisce il museo come *istituto della cultura* (c. 1) *permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio* (c. 2).

L'accreditamento museale di una struttura è ora di competenza regionale.

La Regione Lombardia ha emanato la D.G.R. n. 11643 del 20.12.2002 (*Approvazione dei criteri e delle linee guida per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia, nonché delle linee guida sui profili professionali degli operatori dei musei e delle raccolte museali in Lombardia*, ai sensi dell'art. 1 cc. 130-1, l.r. 01/00): sono fissati precisi standard per l'accreditamento, di cui il più importante è la piena rispondenza agli indirizzi professionali determinati dalla suddetta delibera. Una struttura non accreditata come museo è praticamente esclusa dai finanziamenti statali e regionali, dalle attività di ricerca e di didattica comuni, dal deposito di materiali soggetti a tutela, come sono le collezioni museali in genere e in particolare quelle archeologiche.

Le linee guida per la figura di direttore, ad esempio, prevedono che:

- per ciascun museo deve essere previsto un direttore, a cui siano attribuite competenze dirigenziali e che sia incaricato con atto formale;
- nel rispetto delle funzioni di indirizzo e di controllo dell'amministrazione competente, il direttore è pienamente responsabile dello sviluppo e dell'attuazione del progetto culturale e scientifico del museo stesso, della sua gestione complessiva, della conservazione, della valorizzazione, della promozione e del godimento pubblico dei beni culturali in esso contenuti e della ricerca scientifica ad essi connessa;
- il direttore è presente nell'insieme dei processi di lavoro, sia con il ruolo di responsabilità diretta, sia con il ruolo di responsabile ultimo;
- il direttore è garante dell'attività del museo nei confronti dell'amministrazione, dei cittadini e dell'autorità di tutela.

Se ben utilizzate, queste nuove normative possono offrire ai musei civici italiani una concreta possibilità di sviluppo che, purtroppo, non si può ritrovare né nei CCNL né nei singoli accordi decentrati. Occorre infatti notare che non vi è mai stato nei Contratti nazionali il minimo riferimento a figure o a situazioni specifiche per i musei: soltanto in quello del 1984 si accennava alla figura del "distributore di materiale museale", figura evidentemente - e fortunatamente - inesistente.

I musei civici italiani si ritrovano, dunque, regolati una serie di norme che presentano una serie di problemi non irrilevanti:

- le declaratorie dei profili professionali compresi delle quattro categorie A-B-C-D sono molto generiche e riguardano prevalentemente figure amministrative;
- le assunzioni in ruolo possono avvenire solo attraverso pubblico concorso, il quale - il più delle volte - viene bandito per ruoli amministrativi, e non per le specifiche esigenze museali;

- il sistema della mobilità interna ad ogni ente permette di far gestire il museo civico da personale assolutamente privo di competenze ed esperienze in materia;
- i percorsi di carriera sono molto spesso definiti per anzianità e non per merito, come invece sarebbe necessario soprattutto nell'ambito museale: anzi, molto spesso tali percorsi non esistono neppure e la maggior parte dei conservatori rimangono nello stesso ruolo (e nello stesso livello retributivo) per tutta la propria vita lavorativa;
- può spesso capitare che i direttori dei musei civici non siano dirigenti, ma un semplici funzionari: essi rispondono, pertanto, ad un dirigente amministrativo, che può disporre liberamente delle sorti del museo, il quale - ai sensi delle leggi Bassanini - è equiparato a qualsiasi altro ufficio comunale (anche in questo caso assumono particolare importanza le norme dettate dai regolamenti di organizzazione dei singoli comuni, talvolta in netto contrasto con i regolamenti dei musei; inoltre, fatto non secondario, spetta ai dirigenti attribuire gli incarichi di direzione dei servizi da loro dipendenti, compreso quello di direttore di museo, qualora questa non sia una posizione dirigenziale);
- la determinazione degli obiettivi e la verifica del loro raggiungimento avvengono sulla base di criteri puramente amministrativi, assolutamente inadatti alla specificità del museo; inoltre - secondo il T.U. 267/00 - solo i dirigenti sono direttamente responsabili della correttezza amministrativa, dell'efficienza e dei risultati della gestione: anche la responsabilità tecnica è del dirigente e può solo essere delegata, con l'assurdo di far delegare competenze squisitamente tecniche (come sono quelle di un direttore di un museo) da parte di chi nemmeno le possiede;
- particolarmente importante è anche la gestione finanziaria del museo, competenza squisitamente dirigenziale e regolata dai regolamenti di contabilità: il museo gestito in economia è ulteriormente limitato nella propria azione, poiché non dispone di un proprio bilancio ed è costretto a seguire procedure lunghe e complicate per l'approvazione di qualsiasi tipo di spesa (anche ordinaria) e non si vede riconosciuti come propri gli eventuali introiti generati dalla gestione del museo stesso, in quanto essi tornano in capo al Comune, che li redistribuisce secondo le proprie priorità politiche;

Riassumendo, la disciplina del rapporto di lavoro nell'ambito comunale non tiene conto delle particolarità che caratterizzano il museo rispetto a tutti gli altri uffici amministrativi: ora, se da una parte questo è comprensibile (perché il Comune si occupa di produrre e fornire alla cittadinanza beni e servizi molto diversi tra loro e non è pensabile che un contratto collettivo nazionale tenga conto di tutte le possibili specificità), dall'altra è lecito chiedersi allora quali siano gli strumenti che i Comuni hanno a disposizione per disciplinare i propri musei.

Come si è già visto, questi sono i regolamenti dei musei, i quali - però - sono semplici atti di organizzazione interna e, qualora siano in contrasto con i ben più importanti regolamenti di organizzazione e di contabilità (basati su precise norme legislative), perdono di efficacia.

Più rilevante in questo ambito è il ruolo delle Regioni: ad esempio è preziosissimo il già citato atto di indirizzo della Regione Lombardia, che fornisce alcune indicazioni utili in questo senso. L'efficacia di questo atto, però, è messa in forse dalla sua non cogenza nei confronti dei vari Comuni, in quanto ciascuno di essi è dotato di una propria autonomia organizzativa interna, che si esplica nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Ma se, da un lato, questa autonomia consente ad ogni ente di organizzare le proprie attività a seconda delle particolari necessità della propria comunità di riferimento, dall'altro è facile intuire che - in conseguenza di questa autonomia - lo stesso ruolo museale possa essere disciplinato da ogni Comune in maniera assai diversa su una serie di questioni fondamentali come i requisiti di accesso, gli inquadramenti, i trattamenti economici e le modalità di valutazione dei risultati.

Oltre a determinare difformità rilevanti a parità di mansioni, questo fatto determina la quasi assoluta inesistenza di processi di mobilità inter-ente del personale museale, con una conseguente riduzione nella circolazione di informazioni ed esperienze.

Tutti questi ostacoli all'autonomia dei musei civici si accompagnano, ormai, alla ben nota crisi della finanza pubblica: da qualche tempo gli enti locali non possono assumere nuovo personale - o lo potranno fare solo in ragione del 20% del turn-over - e questa situazione getta ulteriori ombre sulla situazione dei musei comunali, che saranno sempre più costretti non solo ad operare in ristrettezze economiche, ma anche a restare privi delle professionalità necessarie al loro buon andamento.

## CONTRATTO FEDERCULTURE

Federculture è un contratto creato per seguire il processo di terziarizzazione del patrimonio delle pubbliche amministrazioni: esso è molto generale, perché tiene in considerazione sia la cultura in senso stretto sia il mondo dell'entertainment, dello sport e delle industrie culturali.

Il contratto risulta, dunque, essere utilizzato soprattutto da soggetti di diritto privato, ma con una rilevante partecipazione dell'ente pubblico di riferimento. Questo avviene soprattutto perché, all'interno del contratto, si può riconoscere una doppia anima: una di tipo pubblicistico, l'altra di stampo privatistico. La prima porta il contratto Federculture ad essere spesso utilizzato come contratto di accoglienza per i lavoratori che, provenienti dal pubblico impiego, passano ad un rapporto di lavoro privato; i vantaggi sono evidenti e consistono in:

- minimi retributivi più alti;
- maggiore flessibilità, sia per il lavoratore sia per il datore di lavoro;
- possibilità di crescita professionale progressiva: il contratto, infatti, è costruito per aree professionali (e non per aree retributive), quindi il lavoratore può essere impiegato in diversi compiti, secondo il principio dell'equivalenza professionale;
- sviluppo verticale delle professionalità, con il riconoscimento di un'indennità nel caso in cui il datore di lavoro negasse al singolo l'avanzamento professionale a cui avrebbe legittimamente diritto;
- formazione continua.

La seconda deriva, invece, ben si adatta a quei soggetti di stampo privatistico, i quali traggono vantaggio dalla struttura delle aree professionali, che sono dotate di livelli di ingresso nei quali i neoassunti possono trovare una collocazione più competitiva rispetto a quanto offrano invece altri contratti, come quello del commercio o il contratto multiservizi.

### Ambito di applicazione

Il contratto Federculture si propone di servire tutti quegli enti - istituzioni, società, imprese ed aziende, gestite in modo imprenditoriale - che operano nel settore dei servizi pubblici, della cultura, del turismo, del tempo libero e della formazione. Il contratto Federculture si propone di aiutare questi soggetti a perseguire una gestione del personale attenta ed efficace, così da :

- innalzare la qualità dei servizi forniti,
- estendere la gamma delle attività fornite all'utente,
- migliorarne l'accessibilità e la sicurezza,
- mantenere nel contempo una particolare attenzione al rapporto costi/benefici.

In un settore come questo - dove il fattore lavoro ricopre una grande importanza - una gestione accorta del personale permette di perseguire al meglio l'obiettivo di fondo, dichiarato all'art. 1 del CCNL Federculture: *"ampliare e qualificare l'offerta turistica, stimolare i cosiddetti consumi culturali da parte di tutti i cittadini di ogni fascia e strato sociale"*.

Bisogna, però, ricordare che il contratto Federculture vive della sintesi tra anima privatistica ed anima pubblicistica. Pertanto, rivolgendosi agli enti pubblici, esso sottolinea l'importanza:

- del rispetto dei vincoli di economicità, qualità ed efficienza, dei quali la pubblica amministrazione sembra spesso dimenticarsi;
- di un'azione volta a favorire l'educazione all'uso dei beni culturali e alla loro conoscenza;
- dell'accrescimento dell'attività e della pratica sportiva;
- dell'integrazione tra le diverse culture;
- dell'attenzione verso le fasce sociali più deboli;
- del corretto uso del tempo libero in generale.

Proprio nel settore pubblico, a partire dai primi anni '90, si è innescato un meccanismo di esternalizzazione dei beni e dei servizi culturali (in senso lato), verso a soggetti terzi, spesso partecipati o addirittura costituiti dalla stessa pubblica amministrazione. Il contratto Federculture si offre anche come strumento per gestire questo passaggio, spesso non del tutto indolore, al fine di migliorare continuamente la qualità delle prestazioni fornite.

### Il passaggio al contratto Federculture

Essendo quello di Federculture un contratto relativamente giovane, ci si è subito posti il problema di come gestire il passaggio dei dipendenti dal vecchio CCNL a quello nuovo, con la relativa definizione dell'inquadramento di ogni lavoratore, della sua retribuzione individuale e di eventuali oneri a suo carico.

L'articolo 4 mette subito davanti a un bivio: il lavoratore era sottoposto al CCNL degli enti locali o no? Nel primo caso, il contratto indica l'applicazione di un'apposita tabella di conversione.

Nel caso in cui, invece, il lavoratore sia stato precedentemente sottoposto ad un altro tipo di contratto, vengono individuati la nuova area ed il nuovo livello di inquadramento, sulla base delle mansioni svolte e dei contenuti

professionali in esse previsti, secondo quanto prescritto dagli artt. 23 e 24. Per prima cosa, va individuata la nuova area di inquadramento del lavoratore, sulla base della presenza e del grado di importanza di cinque parametri:

- conoscenze teoriche e pratiche richieste;
- complessità del ruolo da ricoprire;
- livello di standardizzazione (o, al contrario, di autonomia) previsto dalle attività da svolgere;
- assunzione di responsabilità;
- gestione delle informazioni.

Area	Nuovo livello	Precedente livello e qualifica differenziata
A	A1	A1
	A2	A2
	A3	A3 + A4
B	B1	B1 + B2
	B2	B3 + B4
	B3	B5 + B6
C	C1	C1 + C2
	C2	C3
	C3	C4
D	D1	D1 + D2

Attualmente il contratto Federculture individua 5 aree:

- Quadri: personale dell'area D, qualora gestisca più unità organizzative con elevata autonomia decisionale, in funzione soprattutto di una riconosciuta abilità scientifica; responsabilità di tutti i risultati di gestione, nonché del corretto utilizzo ed integrazione delle risorse umane, tecnologiche, economiche ed organizzative; previsione di particolari deroghe per quanto riguarda l'orario di lavoro, la responsabilità civile e l'indennità di funzione, come specificato all'articolo 25 del CCNL; periodo di prova di 6 mesi;
- Area D: attività tecniche ed amministrative, di conoscenza e coordinamento che richiedono ampie conoscenze acquisibili tramite un'istruzione universitaria, una conoscenza approfondita dell'argomento oppure un'elevata esperienza: per i lavoratori così inquadrati è prevista la responsabilità sui risultati tecnici, amministrativi, gestionali e sulle risorse umane affidate; il periodo di prova è di 6 mesi;
- Area C: attività tecniche ed amministrative complesse, che richiedono sia un'alta specializzazione sia una certa dose esperienza, nonché un'istruzione di livello superiore: la durata del periodo di prova è pari a 3 mesi;
- Area B: attività tecniche amministrative di tipo specializzato, che richiedono competenze derivanti da scuole professionali; autonomia operativa sulla base della variabilità dell'attività da svolgere; il periodo di prova ha una durata di 3 mesi;
- Area A: attività semplici o ausiliarie - di carattere tecnico ed amministrativo - caratterizzate da un'alta standardizzazione e dalla necessità di semplici conoscenze elementari: per tali attività è richiesto un periodo di prova di 2 mesi.

Sono stati successivamente individuati 3 livelli per ogni area, ad eccezione dell'area quadri, ove ne esistono solo due. Secondo quanto indicato dall'art. 23, l'attribuzione del livello all'interno dell'area assegnata avviene in base:

- alla complessità del ruolo da ricoprire;
- alla dimensione e agli ambiti operativi dell'attività da svolgere;
- alla polifunzionalità richiesta;
- al grado di anzianità professionale raggiunto.

Per quanto riguarda il trattamento economico, il personale che viene trasferito al contratto Federculture ha il diritto di mantenere il livello retributivo precedente: nel caso in cui il nuovo CCNL dovesse essere penalizzante per il lavoratore, egli continuerà a percepire il suo stipendio abituale, ma la differenza verrà poi assorbita da successivi avanzamenti di livello o di area.

In ogni caso - specialmente se il contratto Federculture presenta notevoli differenze rispetto al contratto utilizzato in precedenza - esso viene applicato in maniera graduale, secondo i tempi ed i modi concordati con le parti sociali a livello locale.

Inoltre, al fine di valorizzare il personale e le sue capacità e di venire incontro alle esigenze aziendali, il contratto Federculture stabilisce che, all'interno di una stessa area, le mansioni siano tra loro intercambiabili: questo, però, non provoca alcun cambiamento né nella retribuzione né nell'orario lavorativo del singolo dipendente. Infine, per fluidificare questa mobilità orizzontale e per favorire la mobilità verticale dei lavoratori, l'azienda deve preoccuparsi di organizzare o di far partecipare il proprio personale a corsi di formazione, senza che i costi di partecipazione gravino sul lavoratore.

### Orario di lavoro

Il CCNL Federculture stabilisce un orario medio di 37 ore settimanali, variabile da un minimo di 26 ore ad un massimo di 58, per un totale di 1666 ore annue; l'orario giornaliero non può superare le 10 ore giornaliere.

L'art. 32 elenca diverse tipologie di orario:

- orario standard: 37 ore settimanali distribuite su 6 giorni la settimana oppure 4/5 giorni con orario variabile;

- orario su nastro lavorativo ampio: prestazione lavorativa effettuata in più riprese, in un arco temporale giornaliero di 10-14 ore;
- orario in turno: lavoro svolto attraverso turni lavorativi programmati a priori;
- orario plurisettimanale: effettuato in particolari periodi dell'anno, fino ad un massimo di 48 ore settimanali;
- orario con sospensione annuale: effettuato in modo ciclico solamente in alcuni periodi dell'anno, con un limite massimo di 48 ore settimanali.

Nel caso in cui ci fossero particolari esigenze, il personale può essere chiamato ogni anno ad effettuare fino a 180 ore di lavoro straordinario, che possono essere elevate fino a 270 in particolari circostanze (in questo caso, il provvedimento non può riguardare più del 7% del personale). Fino alle 40 ore settimanali il surplus di lavoro è considerato supplementare, mentre - ecceduta questa soglia - si passa al lavoro straordinario.

La differenza tra queste due tipologie di lavoro extra consiste nel fatto che il primo è pagato il 12% in più rispetto alla normale retribuzione oraria, mentre il secondo comporta una maggiorazione del 25%.

### Retribuzione

La retribuzione, da corrispondere in 14 mensilità di ugual misura, può essere variamente definita:

- retribuzione di base, secondo le tabelle allegate al CCNL;
- retribuzione individuale: somma di retribuzione ordinaria, indennità per i quadri ed assegni ad personam;
- retribuzione globale: 14 mensilità + indennità varie.

Livello	Parametro	Retribuzione mensile	Livello	Parametro	Retribuzione mensile
A1	100,00	1076,14 €	C2	124,19	1336,42 €
A2	101,60	1093,39 €	C3	128,56	1383,46 €
A3	105,39	1134,15 €	D1	136,23	1466,04 €
B1	106,99	1151,40 €	D2	157,84	1698,62 €
B2	113,31	1219,35 €	D3	166,10	1787,47 €
B3	116,71	1255,93 €	Q1	175,33	1886,77 €
C1	120,79	1299,84 €	Q2	206,90	2226,50 €

Nel caso di lavoratori che non abbiano subito modificazioni né di area né di livello negli ultimi tre anni, questi si vedranno riconosciuto il cosiddetto elemento aggiuntivo della retribuzione, con nuovi valori stabiliti a decorrere dal 1° gennaio 2003: la ratio di questa norma è da ritrovarsi sempre nel principio di valorizzazione del lavoratore e delle sue possibilità di avanzamento verticale.

Sotto particolari condizioni stabilite all'art 63 del CCNL Federculture, è possibile conferire ai lavoratori un premio di produzione relativo sia al raggiungimento di particolari obiettivi sia all'andamento generale dell'azienda.

### Forme di lavoro atipiche

All'intero del CCNL Federculture sono previste diverse tipologie di contratto di lavoro atipico (cioè differente da un rapporto di lavoro a tempo indeterminato): dalle più classiche - come il part-time, l'apprendistato ed il contratto di formazione - fino a quelle più innovative, come il lavoro interinale ed il job sharing.

#### Part-time

Tale genere di contratto può essere applicato sia al personale a tempo determinato sia a quello a tempo indeterminato: l'unico limite espressamente previsto è che la quota di lavoratori impiegati con questo tipo di orario non superi il 30% della forza lavoro aziendale.

Il contratto part-time si articola in tre diverse modalità:

1. orizzontale: l'orario ridotto (solitamente mezza giornata) è distribuito su tutta la settimana lavorativa;
2. verticale: il monte ore viene impiegato a tempo pieno, ma solamente in alcuni giorni della settimana, nel mese o in particolari periodi stabiliti dal contratto;
3. weekend: l'orario stabilito per contratto viene svolto esclusivamente durante i fine settimana e le festività.

È previsto che, per esigenze straordinarie, si possa eccedere il monte ore stabilito del 20%.

La retribuzione è proporzionata alle ore di lavoro effettuate, con riferimento al livello e all'area corrispondenti alle mansioni svolte.

#### Contratto di apprendistato

Il CCNL Federculture consente l'applicazione di questo contratto a partire dagli operai specializzati di livello A2 fino ad arrivare agli impiegati qualificati ed ai tecnici specialistici di livello B e C. Lo scopo è quello di formare personale con competenze specifiche, in ottemperanza alla legge n. 196/97 ed al successivo Decreto Ministeriale

del 20 maggio 1999.

Il contratto è invece vietato per tutte quelle aziende che, negli ultimi due anni, non abbiano confermato almeno il 60% dei lavoratori inizialmente assunti come apprendisti. Inoltre, per un anno non è consentita la stipula del contratto, qualora ci siano già posizioni simili coperte con analogo contratto e non vi sia stata la conferma dell'assunzione alla scadenza: tale norma è derogabile solo se nel biennio precedente è stato stipulato un unico contratto di apprendistato.

La durata dell'apprendistato e le ore annue di formazione esterna sono stabilite tramite un'apposita tabella, tenendo conto del profilo professionale da occupare e del più alto titolo di studio conseguito dall'apprendista:

Area	Livello di istruzione	Formazione esterna	Durata del contratto
Aree A e B	Istruzione dell'obbligo	120 ore	3 anni
	Istruzione post-obbligo o attestato di qualifica non idonei rispetto al profilo professionale da conseguire	120 ore	4 anni
	Istruzione post-obbligo o attestato di qualifica idonei rispetto al profilo professionale da conseguire	60 ore	2 anni
Area C	Istruzione superiore o qualifica non idonei rispetto al profilo professionale da conseguire	120 ore	3 anni
	Istruzione superiore o attestato di qualifica professionale idonei rispetto al profilo professionale da conseguire	60 ore	2 anni
Area D	Laurea non idonea rispetto al profilo professionale da conseguire	100 ore	30 mesi
	Laurea idonea rispetto al profilo professionale da conseguire	50 ore	18 mesi

La retribuzione, invece, viene calcolata come percentuale del minimo contrattuale previsto per il rispettivo livello di inquadramento. Tale percentuale varia in relazione alla durata ed allo stato di avanzamento dell'apprendistato stesso:

Durata dell'apprendistato	Retribuzione 1° anno	Retribuzione 2° anno	Retribuzione 3° anno	Retribuzione 4° anno
2 anni	80%	90% (6 mesi)	-	-
3 anni	75%	80%	90% (6 mesi)	-
4 anni	75%	80%	85%	90%

#### *Contratto di formazione*

Il contratto di formazione, invece, è rivolto ai giovani tra i 16 ed i 25 anni, elevabili a 29 in caso di laureati disoccupati almeno da un anno. Esso si propone come strumento per l'acquisizione delle professionalità richieste per le aree B, C e D e come mezzo per favorire l'inserimento dei giovani nella realtà aziendale. A seconda dell'area prescelta, il lavoratore è tenuto ad effettuare un diverso numero di ore di formazione: 80 per le aree B e C; 130 per l'area D; almeno 20, invece, per l'acquisizione delle competenze citate all'art. 16 del CCNL. Il rapporto di lavoro dura fino a 24 mesi per le aree B, C e D; 12 mesi nel caso di inserimento di nuovi lavoratori. Per quanto riguarda le retribuzioni per le professionalità di area B, C, D, si applica il trattamento economico previsto per il livello immediatamente inferiore a quello di inserimento. Nel caso di inserimento nella realtà aziendale, si è inquadrate direttamente nel livello di riferimento alla fine del contratto.

#### *Lavoro temporaneo*

Tale contratto è applicabile sia ai lavoratori a tempo pieno sia ai lavoratori part-time, purché non siano inquadrati nell'area A. La quota di personale impiegato con questo tipo di contratto non può superare l'8%, eccezion fatta per alcuni casi speciali segnalati all'art 20 del CCNL, per i quali tale tetto è elevato fino al 20%.

#### *Job sharing*

Con questo contratto due lavoratori si assumono in solido l'esecuzione di una sola prestazione lavorativa, gestendo autonomamente la ripartizione dell'orario di lavoro. La retribuzione viene calcolata in base al livello ed all'area corrispondenti alle mansioni svolte dai due lavoratori, ognuno dei quali riceverà una paga proporzionale al numero di ore di lavoro effettivamente svolte. Il numero complessivo di lavoratori impiegati con contratti di job

sharing o di lavoro temporaneo non può superare il 25% della popolazione aziendale.

### **L'esperienza di Federculture**

*Intervista all'Avv. Fabrizio Mariosa, responsabile sindacale di Federculture*

Federculture individua nel proprio CCNL una serie di punti di forza:

- una disciplina contrattuale molto dettagliata e rispettosa delle specificità delle professioni culturali;
- un inserimento più immediato ed agevole dei lavoratori provenienti da altri CCNL;
- i vantaggi economici per il lavoratore, tra cui - per esempio - la corresponsione di 14 mensilità in luogo delle 13 previste dai contratti del pubblico impiego;
- la valorizzazione di ogni singolo dipendente e del suo operato;
- la possibilità di uno sviluppo professionale monitorato e deciso dal datore di lavoro, senza automatismi retributivi;
- l'attenzione alla produttività dell'impresa, attraverso la previsione di premi di produzione, riferiti sia all'efficienza aziendale sia all'efficienza del singolo dipendente;
- l'abolizione del limite alla stipula di contratti a tempo determinato, con un conseguente incentivo occupazionale.

Nel contempo, è però emersa la necessità di avvicinarsi di più ai singoli settori, poiché è vero che esistono professionalità trasversali ai vari comparti del settore culturale, ma non si può comunque dimenticare che ogni settore presenta tratti caratteristici molto marcati: a questo proposito, sono cominciati i lavori della delegazione trattante di Federculture, che si propone come obiettivo la creazione di più contratti, ognuno relativo ad uno specifico ambito culturale (ad esempio: musei, sport, entertainment, ...).

Oltre alle importanti novità allo studio della delegazione trattante, quali altre opportunità di sviluppo si presentano per questo contratto? Una condizione irrinunciabile è la continuazione del processo di esternalizzazione delle attività culturali da parte delle pubbliche amministrazioni, iniziato nei primi anni '90: tale processo è necessario perché, per l'applicazione del CCNL Federculture, è richiesta una forma giuridica di tipo privato. Federculture conta oggi circa 150 aderenti (pubbliche amministrazioni, enti non profit e società commerciali): anche per il prossimo futuro sono previste ulteriori adesioni, motivo per cui si può pensare ad un ampliamento dell'ambito di attività a cui si potrà applicare il CCNL.

Il contratto Federculture, però, incontra anche qualche difficoltà: il mondo imprenditoriale tende ad opporgli resistenza e a preferire altri contratti, perché il CCNL Federculture espone a costi del lavoro maggiori, e questo può risultare discriminante nel caso in cui l'azienda coinvolta decida di partecipare ad una gara di appalto per l'assegnazione di servizi culturali con una base d'asta ridotta. Inoltre, il settore culturale tradizionalmente inteso si trova ad affrontare notevoli difficoltà nell'utilizzo degli strumenti manageriali messi a disposizione dal CCNL Federculture: si tratta di strumenti nuovi e non familiari per le realtà provenienti dal settore pubblico, da cui esse hanno ereditato un certo grado di rigidità e di immobilismo.

### **L'esperienza del Museo della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano**

*Intervista al Dott. Fiorenzo Galli, direttore generale*

Il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia di Milano è uno dei maggiori musei scientifici in Italia e rappresenta un ottimo esempio di museo statale passato ad un regime di diritto privato, con la forma atipica della fondazione di partecipazione.

Tra i criteri che hanno portato alla scelta del CCNL Federculture (al posto, per esempio, del contratto del commercio e del terziario), si è tenuto conto in primo luogo della coerenza del contratto con il processo di privatizzazione del museo e con le scelte già operate in questo senso; si è inoltre data importanza all'omogeneità rispetto agli orientamenti già mostrati da altre istituzioni attive nel medesimo settore, nonché alla naturale affinità strutturale tra la natura e le attività della Fondazione rispetto all'ambito di applicazione del CCNL Federculture. Infine, ma non certo per importanza, si è guardato con grande attenzione al grado di flessibilità consentito dal contratto: essa infatti è lo strumento che permette al contratto di adattarsi perfettamente alla realtà aziendale cui viene applicato. In particolare, si dà grande importanza alla flessibilità orizzontale, poiché essa permette la massima valorizzazione del singolo dipendente, attraverso una continua proposta di nuovi stimoli che contrastino con la ripetitività delle mansioni abituali. Un altro tratto positivo riconosciuto al CCNL Federculture è il valore attribuito alla formazione, quale elemento imprescindibile per una gestione del personale e dell'intero Museo orientata in primo luogo alla qualità.

Purtroppo, però, il CCNL presenta alcune lacune, in parte colmabili attraverso i nuovi lavori della delegazione trattante: per quanto riguarda in particolare il settore museale, il contratto non contempla lo sviluppo di nuove professionalità - come, per esempio, quella del fundraiser o del controller - che sono invece già presenti nell'organico del Museo.

Secondo lo staff del Museo, le più importanti opportunità di sviluppo risiedono nell'adattamento del contratto alle singole realtà del settore culturale. Si è inoltre convinti dell'importanza dell'allargamento della base associativa di Federculture, in modo da garantire al suo contratto un futuro certo ed un confronto con esigenze tra loro differenti e spesso opposte. Nel contempo, però, si guarda all'assegnazione di servizi museali esternalizzati alla cooperative come una minaccia non solo per Federculture, ma anche per il controllo della qualità dell'intero settore culturale, anche se questo pericolo non si manifesta nel caso del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia.

Le forme di lavoro atipiche previste dal CCNL Federculture vengono poco utilizzate, perché la tendenza è quella di incorporare all'interno della propria struttura tutte le professionalità necessarie per offrire un servizio di qualità, anche se alcune di esse (per esempio, il fund raiser o il controller) non vengono espressamente regolate dal contratto: la finalità è quella di mantenere stabilmente queste figure professionali all'interno dell'organico del Museo e di formarle per la soddisfazione delle esigenze interne.

Ciononostante, esistono alcuni casi per i quali il Museo ricorre a contratti atipici:

- contratti a tempo determinato, per tutte le attività sperimentali;
- contratti di apprendistato, ritenuti comunque migliorabili, soprattutto dal punto di vista della loro specificità;
- contratti a progetto, per attività che rappresentano circa il 50% del bilancio del Museo;

Il Museo dà grande importanza alla formazione: le iniziative che coinvolgono di volta in volta i vari dipendenti sono calibrate a seconda delle singole esperienze e dei gruppi di lavoro ai quali il personale fa riferimento ed hanno lo scopo di garantire una sempre maggiore qualità del servizio. L'importanza della formazione è anche uno dei motivi che porta allo scarso utilizzo del personale in regime di lavoro atipico: lavorare in un museo non è un'attività ordinaria e, quindi, è necessario che tutto il personale (impiegato a vario titolo) abbia una preparazione adeguata. Non si può, quindi, pretendere che il Museo assuma lavoratori interinali o a chiamata, se a ciascuno di essi va garantita una formazione che essi potranno spendere nel e per il Museo per un periodo di tempo limitato o solo in particolari occasioni.

Ad ogni modo, il CCNL Federculture è stato accolto ed applicato con un'ampia soddisfazione, soprattutto per quel che riguarda la mobilità orizzontale del personale e l'attinenza con la mission aziendale. È importante sottolineare come - nelle parole del direttore generale del Museo - il contratto non sia stato mai considerato un vincolo, bensì una fonte di opportunità da cogliere e da sfruttare per migliorare continuamente la qualità del lavoro per i dipendenti e del servizio offerto per i propri visitatori.

## CONTRATTO DELLA RICERCA

### Ambito di applicazione ed inquadramento

Il CCNL ricerca si applica a tutto il personale operante negli enti di ricerca, sia a tempo determinato sia a tempo indeterminato, eccezion fatta per i dirigenti amministrativi, i quali fanno riferimento ad altri tipi di contratto. Nel caso di privatizzazione, scorporo o fusione dell'ente, il contratto ricerca sarà applicato fino alla data di decorrenza del contratto utilizzato dall'ente di destinazione.

Il personale operante all'interno di questi enti è suddiviso in 9 livelli: quelli dal 4° al 9° inglobano solamente figure tecnico-amministrative, come indicato nella tabella sottostante:

Livello	Denominazione
---	Ispettore generale r.e.
---	Direttore di divisione r.e.
4	CTER / Funzionario amministrazione
5	Collaboratore amministrazione
6	Operatore tecnico
7	Operatore amministrazione
8	Ausiliario tecnico
9	Ausiliario amministrazione

Per quanto riguarda ricercatori e tecnologi, invece, essi rientrano in una disciplina particolare a sé stante, proprio per la rilevanza e la criticità del loro ruolo all'interno dell'ente di ricerca.

Per un maggiore dettaglio delle competenze richieste per ogni livello e per ogni profilo, si rimanda all'art 15 del DPR n. 171/91.

### Personale dal 4° al 9° livello

#### Orario di lavoro

Per il personale dal 4° al 9° livello, l'orario settimanale si articola in 36 ore, da suddividere in 5 o 6 giorni, a seconda del servizio che il soggetto deve garantire.

Il CCNL ricerca riserva una grande importanza alla flessibilità dell'orario di lavoro, che viene perseguita soprattutto tramite:

- un'attenta programmazione dei calendari di lavoro plurisettimanali che, sempre nel rispetto del monte ore complessivo, permettano una distribuzione delle ore che sia funzionale alle esigenze del lavoratore e a quelle dell'ente;
- l'utilizzo dell'orario flessibile giornaliero, che consiste nella possibilità di anticipare o posticipare l'orario di entrata e di uscita, limitando solamente alle ore centrali della giornata di lavoro la compresenza di tutto il personale;
- l'utilizzo di tutti quegli istituti, stabiliti per legge, che rendano possibile la gestione flessibile dell'organizzazione del lavoro, mirando a un'organica distribuzione della prestazione lavorativa.

Il personale in servizio inquadrato in questi livelli può svolgere anche ore di lavoro straordinario, scegliendo poi che queste gli vengano retribuite secondo le apposite procedure oppure che vengano accantonate in una sorta di banca delle ore individuale e poi trasformate in riposi compensativi.

#### Mobilità

Ogni lavoratore può chiedere di essere destinato ad un nuovo profilo - di livello pari a quello di provenienza - a condizione che egli riesca a dimostrare in modo documentato di aver svolto per almeno 5 anni attività affini a quelle che vorrebbe andare a svolgere oppure nel caso in cui abbia svolto corsi di formazione ad hoc che gli abbiano fornito conoscenze professionali compatibili con l'incarico che vorrebbe svolgere.

Le progressioni economiche, invece, consistono nell'attribuzione delle due successive posizioni economiche all'interno dello stesso livello tramite una procedura selettiva, che genera una graduatoria, basata sui seguenti parametri:

Parametri	Ausiliario	Operatore	CTER
Anzianità di servizio	60%	50%	40%
Formazione	10%	10%	10%
Titoli	10%	10%	10%
Verifica dell'attività professionale svolta	20%	30%	40%

I lavoratori che vogliono fare domanda per queste progressioni devono aver maturato un'anzianità di servizio di almeno 5 anni nel livello di appartenenza o nella posizione economica immediatamente inferiore.

Infine, la mobilità tra livelli nell'ambito dello stesso profilo avviene tramite procedure di selezione, che danno origine ad una graduatoria, formulata secondo i seguenti criteri:

Parametri	Ausiliario	Operatore	CTER
Anzianità di servizio	45%	35%	25%
Formazione	15%	15%	10%
Titoli	20%	20%	20%
Verifica dell'attività professionale svolta	20%	30%	45%

Per quanto riguarda l'assunzione di personale esterno, essa è permessa:

- per il 4° livello: fino ad un massimo del 2% della dotazione organica, elevato al 25% se l'Ente ha più di 200 dipendenti;
- per gli altri livelli: fino ad un massimo del 60%.

#### Retribuzione

I dipendenti inquadrati nei livelli 4-9 godono di una retribuzione consistente in 13 mensilità:

Livello	Retribuzione (per 12 mensilità)	Livello	Retribuzione (per 12 mensilità)
Isp. Gen. r.e.	28.669,55 €	6	19.090,31 €
Dir. Div. r.e.	26.682,66 €	7	17.466,44 €
4	23.037,31 €	8	16.465,69 €
5	20.876,05 €	9	15.636,15 €

#### Formazione

Il CCNL ricerca assegna alla formazione professionale un ruolo fondamentale, poiché ne riconosce l'importanza ai fini della crescita qualitativa e quantitativa dei risultati dell'attività di ricerca dell'ente.

La formazione - in particolare quella mirata ai singoli profili - viene inoltre vista come uno strumento indispensabile di crescita professionale ed umana: essa infatti stimola nei dipendenti un atteggiamento positivo e propositivo verso l'innovazione tecnologica, oltre ad insegnare le tecniche e gli strumenti del mestiere.

Proprio per questi motivi, il CCNL prevede che ciascun ente stanzi una somma non inferiore all'1% del monte retributivo, da destinare alla formazione ed all'aggiornamento del personale.

Questo tipo di iniziative - mai a carico dei lavoratori e, comunque, sempre compresa all'interno del monte ore annuali - possono essere organizzate sia da un singolo ente oppure in collaborazione tra diversi enti, per dividerne i costi.

#### Ricercatori e tecnologi

Il CCNL ricerca prevede un inquadramento speciale per il personale dedicato alla ricerca vera e propria: esso si divide in due profili - ricercatore da una parte e tecnologo dall'altra -, ognuno dei quali sviluppato su 3 livelli.

Ricercatori	Tecnologi
Dirigente di ricerca	Dirigente tecnologo
Primo ricercatore	Primo tecnologo
Ricercatore	Tecnologo

#### Orario di lavoro

L'orario di lavoro di ricercatori e tecnologi consta di 36 ore settimanali (in media trimestrale), con la possibilità di gestire autonomamente il proprio tempo di lavoro, in modo da adattarlo alle esigenze dell'attività di ricerca, agli incarichi affidati, nonché all'orario di servizio dell'ente presso il quale si lavora.

Queste figure possono impiegare fino a 160 ore annue in più rispetto all'orario di lavoro canonico, per lo svolgimento di attività da varia natura, ma sempre finalizzate alla ricerca ed alla diffusione del sapere da essa derivante.

#### Mobilità tra i diversi profili

All'interno dei profili di ricercatore e tecnologo, è possibile la mobilità: in particolare, da tecnologo (o primo tecnologo) a ricercatore (o primo ricercatore) e viceversa.

Tutto ciò deve avvenire su specifica domanda dell'interessato, purché questi abbia un'anzianità di almeno 5 anni e sia in possesso dei requisiti stabiliti da un'apposita commissione.

### Retribuzione

La retribuzione dei ricercatori e dei tecnologi si articola su 13 mensilità e viene stabilita non solo a seconda del livello di inquadramento, ma anche in base all'anzianità di servizio:

Anzianità	I - Dirigente (per 12 mensilità)	II - 1° Ric./Tecn. (per 12 mensilità)	III - Ric./Tecn. (per 12 mensilità)
0 - 3 anni	44.536,33 €	34.435,52 €	26.740,58 €
4 - 7 anni	49.082,70 €	37.750,14 €	29.088,39 €
8 - 12 anni	53.800,54 €	41.110,21 €	31.486,30 €
13 - 16 anni	58.487,90 €	44.464,60 €	33.852,70 €
17 - 22 anni	67.024,32 €	50.105,63 €	38.116,18 €
23 - 30 anni	73.474,87 €	54.763,04 €	41.431,32 €
Oltre 31 anni	81.836,30 €	60.727,60 €	45.681,76 €

### Formazione e aggiornamento

Le attività di formazione e aggiornamento sono particolarmente critiche per le figure qui prese in considerazione, poiché permettono un accrescimento delle competenze scientifiche della persona e, conseguentemente, dello know how dell'ente.

Secondo il CCNL ricerca, tutti gli enti devono destinare il 2% del monte retributivo riferito a ricercatori e tecnologi alle attività di formazione e aggiornamento: nel caso questa percentuale non fosse utilizzata nell'esercizio in corso, verrà cumulata con quella dell'esercizio successivo.

Le iniziative di formazione possono essere organizzate autonomamente da ogni singolo ente oppure possono essere sfruttate sinergie tra più enti, in modo da condividere i relativi oneri.

Inoltre, nel CCNL è prevista - in caso di necessità - anche la possibilità di attuare collaborazioni con università, istituti e centri di formazione, nonché di inviare i propri ricercatori e tecnologi presso istituzioni, strutture di ricerca ed industrie (sia italiane sia straniere) per un periodo di stage.

### Forme di lavoro atipico

All'interno del CCNL Ricerca, sono individuati diversi tipi di contratto, tutti studiati per venire incontro alle esigenze sia dei lavoratori sia dei singoli enti. In particolare, quest'ultimi attraversano spesso momenti di difficoltà economiche e, quindi, si trovano nell'impossibilità di assumere personale in modo stabile: si cerca, perciò, di sopperire alle carenze di organico attraverso alcuni dei contratti che verranno qui sotto illustrati.

### Part-time

La prestazione lavorativa del lavoratore assunto con questo contratto non dev'essere inferiore al 30% di quella prevista dal contratto a tempo pieno.

Il CCNL ricerca individua 3 tipi di part-time, non applicabili ai profili professionali con mansioni di ispezione, direzione e coordinamento di struttura:

1. orizzontale, con prestazione lavorativa ridotta su tutti i giorni della settimana: questi lavoratori sono esclusi dalle prestazioni lavorative straordinarie e possono godere di un numero di giorni di ferie pari a quello dei loro colleghi impiegati a tempo pieno;
2. verticale, con articolazione della prestazione a tempo pieno solo su alcuni giorni, settimane, mesi o periodi dell'anno: questi lavoratori possono svolgere lavoro straordinario e godono di un numero di giorni di ferie proporzionale alle giornate di lavoro prestate in un anno;
3. verticale + orizzontale, con combinazioni di orario studiate a seconda delle esigenze dell'ente e del lavoratore.

Il trattamento economico del personale è proporzionale alla prestazione lavorativa effettivamente svolta e può essere integrato con retribuzioni accessorie collegate al raggiungimento di obiettivi oppure alla realizzazione di progetti.

### Lavoro interinale

Ogni ente può ricorrere a questo tipo di contratto per fronteggiare esigenze a carattere periodico e non continuativo oppure per urgenze non risolvibili con il personale in servizio o impiegabile attraverso le modalità di reclutamento ordinarie.

La quota dei lavoratori interinali non può superare il 7% dei lavoratori a tempo indeterminato.

## **L'esperienza del Museo Tridentino di Scienze Naturali**

*Intervista al Dott. Michele Lanzinger, direttore*

Il Museo Tridentino di Scienze Naturali è un ente funzionale della Provincia Autonoma di Trento e, quindi, disciplina il rapporto di lavoro del proprio personale dipendente attraverso il CCNL del comparto regioni ed autonomie locali, con le modifiche apportate a livello provinciale. Tale contratto, però, presenta una criticità non irrilevante, poiché non prevede la figura del ricercatore: dunque, per disciplinare queste figure si deve ricorrere ad un contratto differente, nel caso specifico il contratto di ricerca. La scelta di questo contratto non è casuale, perché la ricerca in ambito scientifico rappresenta l'attività principale a cui sono dedicati i conservatori. Il ricercatore museale vive il contrasto tra due polarità: da una parte, c'è l'anima del ricercatore puro, che si confronta - in termini di contratto - con i ricercatori che operano presso altre istituzioni (centri di ricerca nazionali, università, ...); dall'altra, si trova il ricercatore museale, la cui attività, oggi più che mai, non può essere distinta dalla funzione educativa del museo.

In questo secondo caso il ricercatore museale è allo stesso tempo mediatore culturale e collega tra colleghi: pertanto, chi opera nel settore della diffusione culturale, con il suo contratto di pubblico impiego, potrebbe esprimere perplessità nel confronto del supposto vantaggio del contratto di ricerca del collega. Il problema potrebbe presentare una soluzione se osservato nella prospettiva privatistica delle fondazioni ovvero del nuovo contratto nazionale della ricerca, in cui è considerata l'introduzione di premi (quali, per esempio, i fondi di incentivazione) in rapporto ai risultati ottenuti. La possibile valutazione della pertinenza o meno al settore della ricerca scientifica utilizza indicatori secondari, quali il titolo studio, il curriculum, l'accreditamento scientifico in termini di "impact factor" delle pubblicazioni, la partecipazione a congressi o, ancora, la capacità di attrarre finanziamenti di ricerca: ciò costituisce anche la base per impostare una policy premiale sui risultati.

Per gli altri profili professionali - relativi alle attività di comunicazione, educazione e gestione - la prospettiva del loro inserimento nel comparto ricerca non sembra perseguibile, fatta salva l'ipotesi di introdurre nel comparto la doppia figura coordinata alle funzioni museali, così come espresso dalle figure di ricercatore e di tecnologo. Vi è da dire che anche per queste professioni può essere applicato il criterio del lavoro per progetti e, pertanto, si può disporre di gratifiche premiali in funzione dei risultati (non solo quantitativi, si intende).

Anche nella prospettiva di un radicale cambiamento delle attività (previsto nel 2009-10, per via dell'apertura del nuovo Museo delle Scienze) sono in corso stringenti valutazioni su alcuni aspetti:

- l'applicazione del contratto nazionale della ricerca ai soli conservatori.
- l'aumento della quota dei contratti a tempo determinato (oggi bloccata al 2%);
- l'introduzione di un comparto di attività gestito attraverso rapporti di lavoro di natura privatistica, alleggerendo così la richiesta di radicali variazioni delle dotazioni organiche e introducendo meccanismi di flessibilità altrimenti non possibili (si ricorda che comunque, indipendentemente dai rapporti sindacali, l'ente funzionale provinciale potrebbe operare in tal senso a fronte di una semplice delibera della giunta provinciale);
- la trasformazione del Museo Tridentino Scienze Naturali in fondazione ed il conseguente reinquadramento di tutto il personale secondo logiche privatistiche;
- la generazione di una partnership pubblico privato per la gestione di determinati servizi museali, come la didattica ed alcune attività culturali;
- l'esternalizzazione pura, mediante una gara d'appalto, di un limitato insieme di funzioni, senza per questo stravolgere la natura del Museo.

Per dare un giudizio generale sul CCNL ricerca, esso è ritenuto solamente sufficiente, in quanto offre minori opportunità di carriera, mantiene un rapporto stretto con l'orario fisso e risulta limitativo nella gestione delle missioni di ricerca, in quanto esse sono considerate mere trasferte e non componente ordinaria (e strategica) della attività del ricercatore.

## CONTRATTO DEL COMMERCIO, DEI SERVIZI E DEL TERZIARIO

Il settore terziario (specialmente il cosiddetto "terziario avanzato", che comprende i settori ICT, ricerca a sviluppo, consulenza, formazione, marketing e pubbliche relazioni, ...) è ormai unanimemente considerato la spina dorsale delle economie avanzate del mondo occidentale: in Italia, la percentuale delle attività economiche riferibili al settore terziario è passata dal 46 al 63% nel giro di un quarto di secolo (dal 1976 al 2000), facendo ridurre in modo sensibile la quota di attività afferenti all'industria (32%, var. -6%) e soprattutto all'agricoltura (5%, var. -11%).

L'attività di questo settore è caratterizzata dalla centralità dell'elemento personale che, a contatto più o meno stretto con il cliente o con il pubblico, ha una notevole influenza sulla qualità del servizio offerto. Per questo motivo, il contratto collettivo nazionale per i dipendenti da aziende del commercio, dei servizi e del terziario sta acquisendo negli ultimi anni un'importanza sempre crescente: si rende evidente la necessità di assumere, formare e valorizzare personale sempre più qualificato e motivato che, a partire dalle proprie capacità e competenze, sappia costruire una solida base per il successo della propria organizzazione.

Il settore terziario - in quanto categoria residuale che comprende tutto ciò che non fa capo ad agricoltura, allevamento e pesca, né all'industria - è caratterizzato da un'estrema eterogeneità dei ruoli e delle attività ad esso ascrivibili: il CCNL riflette appieno questa situazione e si presenta come strumento generale e polivalente, ma che però potrebbe proprio per questo essere di difficile applicazione in alcuni ambiti particolari, tra cui quello museale.

### Ambito di applicazione ed inquadramento

Come ampiamente descritto nell'art. 2, questo CCNL si applica a tre diversi ambiti di attività, ad ognuno dei quali vengono assegnate a titolo esemplificativo - assolutamente non tassativo, bensì da interpretare secondo il principio dell'analogia - un certo numero di attività, tra loro estremamente eterogenee. Per citarne alcune:

1. attività di vendita: commercio all'ingrosso o al dettaglio di generi alimentari e non; edicole, librerie e cartolerie; gioiellerie ed oreficerie; rivendite di generi di monopolio; distributori di carburanti; commercio di auto e motocicli; distributori di medicinali; commercio di prodotti per l'agricoltura; vendita di prodotti artigianali; case d'asta e negozi d'arte antica e moderna.
2. attività di servizio: agenti di commercio, fornitori di enti pubblici e privati; aziende di leasing e factoring; noleggio e vendita di materiale audiovisivo; agenzie immobiliari; amministrazione e gestione di immobili; promozione delle vendite; servizi di interpretariato; autoscuole; organizzazione di congressi, esposizioni, mostre e fiere; altri servizi alla persona.
3. attività di ricerca e/o ad alto contenuto tecnologico-professionale: ricerca, selezione e formazione del personale; consulenza direzionale; ricerche di mercato; pubbliche relazioni; design e grafica; sfruttamento di diritti di proprietà intellettuale; agenzie pubblicitarie; aziende operanti nell'ambito della ricerca pura o applicata.

Il personale deputato a queste attività viene suddiviso, ai sensi dell'art. 36 del CCNL, in 8 livelli caratterizzati da un differente carico di responsabilità e da un adeguato livello retributivo:

- Quadri: sono lavoratori (dirigenti esclusi) a cui viene concessa un'autonomia operativa pressoché assoluta, in quanto - per le competenze professionali possedute o acquisite attraverso l'esperienza - ritenuti in grado di garantire un apporto significativo all'attività dell'azienda, in relazione anche al raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Livello 1: sono lavoratori con funzioni ad alto contenuto professionale o con responsabilità di direzione esecutiva.
- Livello 2: lavoratori di concetto a cui vengono affidati compiti di coordinamento e controllo, con un certo grado di autonomia operativa.
- Livello 3: lavoratori di concetto dotati di particolari conoscenze tecniche e di consolidata esperienza.
- Livello 4: esecutori di compiti operativi che richiedano conoscenze tecniche e capacità pratiche.
- Livello 5: lavoratori qualificati, dotati di normali conoscenze e capacità tecnico-pratiche.
- Livello 6: lavoratori addetti a mansioni che richiedono semplici conoscenze pratiche, come i servizi di portierato e di guardiana.
- Livello 7: garzoni o addetti ai servizi di pulizia (automaticamente avanzati al livello superiore al compimento del primo anno di anzianità di servizio).

Al fine di valorizzare i lavoratori dotati di altissima professionalità, premiandone l'impegno e promuovendone la permanenza in azienda, l'art. 56 del CCNL introduce un ulteriore livello, che si colloca a metà strada tra i quadri tradizionalmente intesi e la dirigenza. Ai quadri di direzione - questo il loro nome - non sono affidati compiti specifici, né si richiede che essi si facciano carico di ulteriori responsabilità rispetto a quelle previste per i quadri. Tale qualifica è semplicemente un riconoscimento, da parte dell'azienda, del valore aggiunto che il lavoratore interessato ha apportato grazie al proprio impegno ed alla propria professionalità: per questo motivo, gli viene

riconosciuta una remunerazione pari al 110% della retribuzione base percepita dai quadri (nella quale, quindi, non sono compresi scatti di anzianità, superminimi aziendali ed altre indennità economiche). I requisiti d'accesso sono basati esclusivamente sul merito del singolo dipendente e l'assegnazione dello status di quadro di direzione è ad insindacabile giudizio degli organi di governo dell'azienda.

Livello	Durata
Quadri	180 giorni
Livello 1	150 giorni
Livello 2	120 giorni
Livello 3	90 giorni
Livello 4	60 giorni
Livello 5	45 giorni
Livelli 6 e 7	30 giorni

Ai dirigenti ed ai quadri di direzione non si applica il CCNL oggetto di questo capitolo, ma il Contratto Collettivo Nazionale per quadri di direzione e dirigenti, sottoscritto dalle parti il 18 aprile 2003 e da esse integrato con un protocollo aggiuntivo ed un ulteriore accordo, datati rispettivamente 23 e 24 luglio 2004: secondo l'art. 59, tali documenti vanno visti come base certa e certificata per uno strumento contrattuale migliorativo.

Il CCNL riconosce inoltre due figure specifiche all'interno della categoria dei quadri:

1. i ricercatori (art. 48), cioè dipendenti impegnati in compiti ad alto contenuto professionale legati esclusivamente al campo della ricerca, senza nessun'altra mansione che abbia a che fare con l'attività produttiva dell'azienda presso la quale prestano servizio;
2. i quadri ad alto contenuto tecnologico-professionale (art. 49), cioè lavoratori che, coordinando un ufficio oppure un reparto, apportino al processo produttivo le competenze professionali in grado di garantirne la validità.

Per entrambe queste figure è prevista la possibilità di richiedere fino a 2 anni di aspettativa per frequentare corsi di aggiornamento e riqualificazione, fatte salve alcune condizioni:

- il lavoratore deve essere assunto a tempo indeterminato;
- deve aver raggiunto il 4° anno di anzianità;
- deve dare comunicazione della propria decisione almeno 90 giorni prima dell'inizio del periodo di aspettativa;
- deve produrre la documentazione idonea ad attestare l'effettiva frequenza ai corsi di aggiornamento/riqualificazione prescelti, entro 15 giorni dal rientro sul posto di lavoro;
- non deve esserci nessun altro ricercatore in aspettativa, ad eccezione delle imprese con oltre 10 ricercatori, per le quali il tetto massimo è innalzato a 2 ricercatori contemporaneamente in aspettativa.

Il contratto non prevede particolari requisiti di accesso per i vari livelli, ma si limita ad indicare per ciascuno di essi - quadri di direzione esclusi - il numero dei giorni di prova (di calendario, non lavorativi) a cui sottoporre il dipendente, prima di confermarne o meno l'assunzione. Ovviamente la durata del periodo di prova è proporzionale all'importanza del livello assegnato e, dunque, alla rilevanza delle mansioni da svolgere ed alle responsabilità ad esse connesse: pertanto, saranno i quadri a sottoporsi al periodo di prova più lungo.

### Orario di lavoro

L'art. 63 del CCNL fissa l'orario lavorativo settimanale in:

- 40 ore, per la quasi generalità delle aziende commerciali;
- 45 ore per gli addetti alla distribuzione di carburanti e per i lavoratori con mansioni cosiddette di attesa, cioè portieri, guardiani e custodi (tutti inquadrati al livello 6).

Il datore di lavoro ha comunque facoltà di richiedere ai propri dipendenti prestazioni oltre le 8 ore giornaliere, con un massimo di 2 ore al giorno e fino a 12 ore settimanali; è prevista anche la possibilità dei turni notturni, per i quali il lavoratore ha diritto ad una maggiorazione del 15% della paga oraria.

Ai fini del calcolo della retribuzione, si considera lavoro straordinario quello eccedente il normale orario di lavoro giornaliero e settimanale: l'azienda può richiedere prestazioni straordinarie fino ad un massimo di 200 ore per ciascun lavoratore. Ovviamente ad ogni prestazione straordinaria è correlata una maggiorazione retributiva, sostanzialmente in linea con quanto previsto dagli altri contratti collettivi:

- 15% per le prestazioni dalla 41° alla 48° ora;
- 20% per le prestazioni dalla 49° ora in poi;
- 30% per il lavoro straordinario notturno (cioè dalle 22 alle 6);
- 20% per il lavoro straordinario festivo diurno;
- 40% per il lavoro straordinario festivo notturno.

Per i lavoratori part-time è prevista anche la fattispecie del lavoro supplementare, per colmare la differenza d'orario rispetto ai dipendenti a tempo pieno - in alcuni casi particolari - dietro accordo tra datore di lavoro e dipendente, nel limite delle 60 ore annue e con una retribuzione incrementata del 25%.

L'azienda, a seconda delle proprie esigenze, può richiedere ai quadri l'adozione di un orario flessibile: in breve, l'azienda può - senza alcun onere aggiuntivo, se non un preavviso scritto di almeno 30 giorni - aumentare il carico

di lavoro a 48 ore settimanali in alcuni periodi, salvo poi ridurlo a 32 ore in altri, per un massimo di 12 settimane l'anno. In ogni periodo di lavoro, il quadro riceverà la propria retribuzione standard, indipendentemente dal numero di ore di lavoro effettivamente prestate.

I quadri che non abbiano responsabilità di coordinamento o di controllo e che non siano a diretto contatto con il pubblico, possono determinare autonomamente l'articolazione della propria prestazione lavorativa annua, fermo restando il limite minimo contrattuale previsto per il proprio inquadramento.

Ogni lavoratore ha diritto a 2 giorni di riposo settimanale, compresa la domenica, compatibilmente, per quanto è possibile, con le esigenze dell'azienda; sono inoltre previste le tradizionali festività che danno diritto ai dipendenti alla giornata di riposo ed alla normale retribuzione giornaliera.

Il contratto dà inoltre a ciascun lavoratore un pacchetto irrinunciabile di 26 giorni di ferie, due settimane delle quali sono stabilite dal datore di lavoro nei periodi di minor affluenza da parte della clientela o del pubblico.

Infine, il CCNL permette che i lavoratori non a diretto contatto con il pubblico o che non necessitino, nello svolgimento delle proprie mansioni, dell'accesso a strutture o materiali situati presso la sede dell'azienda, possano svolgere le attività assegnate da casa - senza, cioè, occupare gli spazi aziendali - attraverso la prassi del telelavoro (regolata in dettaglio dagli articoli 70-82 del CCNL).

### Retribuzione

Il CCNL si occupa naturalmente anche del trattamento economico spettante ai lavoratori in cambio della prestazione effettuata e, all'art. 123, elenca le voci costituenti la retribuzione:

1. **Paga base nazionale**

Secondo l'art. 125, a partire dal primo giorno di applicazione del CCNL e fino all'entrata in vigore dell'accordo successivo, ad ogni livello di inquadramento corrisponde un minimo mensile; da esso si ricava la quota giornaliera (retribuzione mensile/26) e la quota oraria (retribuzione mensile/168 o 195, a seconda che l'orario settimanale sia di 40 o 45 ore settimanali): a quest'ultima si applicano le eventuali maggiorazioni per la prestazione di lavoro straordinario.

Per il personale adibito con continuità ad operazioni di cassa e che abbia piena responsabilità della sua gestione, è prevista la cosiddetta indennità di cassa e di maneggio di denaro, pari al 3% della retribuzione tabellare nazionale.

2. **Indennità di funzione direttiva: 150 € lordi per 14 mensilità, ai soli quadri.**

3. **Scatti di anzianità e di servizio: hanno cadenza biennale, a partire dalla data di assunzione ed indipendentemente dalle mansioni svolte; vengono corrisposti dal mese solare successivo alla maturazione dello scatto e variano dai 17 € previsti per il livello 1 ai 30 € per i quadri.**

4. **Assegni ad personam: nel caso in cui, alla data di stipulazione del CCNL, il dipendente possa usufruire di condizioni di miglior favore, le eventuali eccedenze vengono scorporate dalla voce "retribuzione tabellare" ed iscritte tra gli assegni ad personam.**

5. **Terzi elementi provinciali, nei tempi e nei modi eventualmente previsti.**

La retribuzione viene corrisposta per le 12 mensilità ordinarie; sono inoltre previste anche la tredicesima e la quattordicesima mensilità, rispettivamente nei mesi di dicembre e di giugno nel caso il rapporto di lavoro venisse interrotto o instaurato prima di queste scadenze, il lavoratore avrebbe diritto a tanti dodicesimi della mensilità quanti sono i mesi di servizio prestati presso l'azienda.

### Forme di lavoro atipiche

Per garantire all'azienda una maggiore flessibilità strutturale ed organizzativa ed ai lavoratori una migliore occupabilità, il CCNL in esame prevede l'utilizzo del lavoro part-time e delle varie forme di lavoro atipiche.

#### *Part-time*

È studiato per consentire la flessibilità della forza lavoro, in rapporto al carico di attività nell'ambito della giornata, della settimana o dell'anno, e fornisce nel contempo una valida risposta ad alcune esigenze individuali dei lavoratori.

È previsto nelle due forme del part-time verticale e di quello orizzontale: nel secondo caso, l'orario di lavoro settimanale è di 18 ore, con un orario minimo giornaliero di 3.

Il part-time viene in ogni caso retribuito rapportando la remunerazione piena alle ore di lavoro effettivamente prestate.

#### *Apprendistato*

Si applica ai lavoratori che vengono assunti dall'azienda per conseguire la qualifica professionale, attraverso un

Livello	Paga base
Quadri	1.731 €
Livello 1	1.611 €
Livello 2	1.460 €
Livello 3	1.320 €
Livello 4	1.210 €
Livello 5	1.142 €
Livello 6	1.077 €
Livello 7	995 €

adeguato addestramento pratico: gli apprendisti sono sottoposti ad un periodo di prova di 30 giorni, trascorsi i quali l'assunzione diventa definitiva, fino al termine dell'apprendistato stesso.

Il CCNL pone un limite alla quantità di apprendisti che è possibile avere contemporaneamente alle dipendenze della stessa impresa: esso è fissato in un massimo di 1 apprendista per ogni lavoratore e 3 apprendisti per il titolare. La retribuzione è calcolata come percentuale della retribuzione base relativa al livello per il quale si segue l'apprendistato: tale percentuale cresce con il passare del tempo.

	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno
Livello 3	60%	65%	75%	85%
Livello 4	65%	70%	75%	85%
Livello 5	70%	80%	85%	-
Livello 6	70%	85%	-	-

#### Contratto di inserimento

È lo strumento giuridico e negoziale attraverso cui si cerca di agevolare l'inserimento di persone svantaggiate all'interno del mondo del lavoro. Più precisamente, esso riguarda:

- portatori di handicap;
- disoccupati da più di 12 mesi, di età compresa tra i 29 ed i 32 anni;
- lavoratori ultracinquantenni espulsi dal mondo del lavoro;
- lavoratori che, per qualsiasi motivo, abbiano dovuto interrompere la propria attività lavorativa per più di 2 anni;
- donne disoccupate residenti nelle aree di maggiore disoccupazione femminile, così come dichiarato da appositi decreti ministeriali.

Ogni contratto deve prevedere un progetto formativo, liberamente elaborato dall'azienda oppure secondo i modelli predisposti dall'Ente Bilaterale; può durare dai 9 ai 18 mesi, senza possibilità di proroga, mentre è consentito in qualsiasi momento il passaggio al contratto a tempo indeterminato.

#### Somministrazione di lavoro

Il contratto di somministrazione di lavoro viene impiegato dall'azienda, attraverso agenzie per il lavoro autorizzate ed iscritte all'apposito registro, per far fronte a ragioni di ordine tecnico o organizzativo o per sostituire dipendenti temporaneamente assenti. Se a tempo indeterminato, può essere utilizzato per assumere addetti alle pulizie, custodi, portieri o altro personale impegnato nella gestione di musei, archivi e biblioteche.

L'art. 34 del CCNL prevede un limite massimo all'utilizzo dei contratti di somministrazione all'interno di ogni singola azienda.

<b>Lavoratori dipendenti</b>	da 0 a 5	da 6 a 10	da 11 a 15	da 16 a 30	da 31 a 50	da 51 a 100	da 101 a 250	da 251 a 500	da 501 a 1000	ogni 1000
<b>Contratti flessibili</b>	4	7	8	14	25	40	60	80	100	altri 80

#### Lavoro intermittente

Il lavoro intermittente - detto anche *lavoro a chiamata* o *job on call* - può essere stipulato per lo svolgimento di prestazioni discontinue o da svolgere nei fine settimana, durante le ferie estive o i periodi di festività.

Il lavoratore è obbligato a rispondere alla chiamata del datore di lavoro e, per questa sua disponibilità, riceve un'indennità mensile pari al 25% della retribuzione.

#### Lavoro ripartito

Il CCNL prevede anche la possibilità di ricorrere al lavoro ripartito (o *job sharing*), con il quale due lavoratori assumono in solido un'unica obbligazione e possono ripartire la prestazione in qualsiasi modo, previa informazione al datore di lavoro.

#### Formazione

Il CCNL non prevede specifiche iniziative di formazione, ma demanda questa attività all'Ente Bilaterale Nazionale del Terziario (ECST), costituito dalle parti stipulanti il contratto con una serie di finalità, tra cui:

- la realizzazione di corsi professionali;
- la promozione di iniziative di formazione continua e di riqualificazione professionale, anche in collaborazione con altri enti, italiani e stranieri;
- l'attuazione delle pari opportunità tra uomini e donne, attraverso azioni formative ad hoc;
- la gestione progettuale e la gestione della task force "Fondo per la formazione del terziario" (Fo.Fo.Ter.), per la creazione di una rete per l'erogazione degli strumenti necessari per la formazione e l'aggiornamento professionale.

Tale Ente è finanziato direttamente dalle aziende aderenti a questo CCNL, tramite una contribuzione pari allo 0,2%

dell'imponibile previdenziale del monte salari, egualmente ripartita tra datore di lavoro e dipendente. Il Fo.Fo.Ter., invece, riceverà una quota di adesione per ogni nuova assunzione, pari al 4% della retribuzione contrattuale, per il 75% a carico dell'azienda, nonché una quota di associazione annua di 25 €, a carico del lavoratore per il 20%.

### **L'esperienza del Museo Poldi Pezzoli di Milano**

*Intervista con Maurizio Delsale, responsabile amministrativo e del personale.*

Il Museo Poldi Pezzoli di Milano nacque nel 1881 per volere di Gian Giacomo Poldi Pezzoli, il quale - mediante il proprio testamento del 1871 - dispose affinché esso diventasse una fondazione artistica "ad uso e beneficio pubblico in perpetuo colle norme in corso per la Pinacoteca di Brera": il museo aveva un direttore e un custode.

Un secolo dopo - nei primi anni '70 - con il potenziamento delle attività e l'ampliamento dell'organico, si pose il problema della scelta del contratto da utilizzare. I responsabili di allora optarono per il contratto del commercio e del terziario, basandosi su alcune semplici considerazioni: il museo era (ed è tuttora) un'istituzione aperta al pubblico, per entrare nella quale era necessario versare un corrispettivo in denaro. In mancanza di un contratto ad hoc per il settore museale, l'adozione del contratto del terziario si rivelò la scelta più coerente.

Nel corso degli anni, il Museo Poldi Pezzoli non ha mai ricercato un altro contratto, in parte perché non ne ha mai ravvisato la necessità, in parte perché ha sempre sofferto di carenze di organico e non è mai stato possibile dedicare tempo e risorse alla ricerca di un contratto che potesse adattarsi meglio alle esigenze del museo.

Al termine degli anni '90, quando Federculture ha approntato il proprio contratto per il settore culturale, il Museo Poldi Pezzoli ha preferito mantenere il contratto già in uso, in quanto considerava il contratto Federculture peggiorativo per i propri dipendenti: il Museo, insomma, potrà in futuro cambiare regime contrattuale, nel caso trovasse un contratto migliorativo per i lavoratori e ad hoc per l'ambito dei musei.

Il Museo Poldi Pezzoli ha sempre saputo adattare molto bene il contratto alle proprie esigenze, al fine di migliorare il più possibile le condizioni di lavoro (e di vita) dei propri dipendenti, con un occhio alla sana ed attenta gestione del museo.

Al contratto viene riconosciuto un buon margine di flessibilità, dal momento che il datore di lavoro può apportare eventuali migliorie, attraverso accordi interni di vario tipo. Alcuni esempi per capire meglio: il Museo Poldi Pezzoli rinuncia alla facoltà di definire, come da contratto, metà delle ferie dei dipendenti, lasciando ad essi l'intera decisione, compatibilmente con le esigenze operative del Museo; inoltre permette agli impiegati negli uffici di applicare l'orario flessibile, la cui disciplina è lasciata alla serietà ed alla responsabilità dei singoli dipendenti.

Del resto, quella del Museo Poldi Pezzoli è una struttura piccola e piuttosto agile: l'organico è composto da 14 persone (1 direttore; 2 conservatori [di cui uno part time]; 1 registrar [part time]; 1 responsabile della sicurezza con mansioni di web master e addetto amministrativo; 1 responsabile amministrativo; 1 addetta alle relazioni istituzionali [con contratto part-time]; 1 addetta alla segreteria; 6 custodi - a cui si aggiungono un certo numero di volontari, che affiancano il personale di custodia; un lavoratore a progetto per l'ufficio stampa).

I responsabili del Museo devono organizzare e far quadrare non solo i turni di lavoro, ma anche le ferie ed i riposi settimanali. Ma non bisogna dimenticare che il contratto prevede - per quanto possibile - il riposo domenicale e che il Museo, invece, rimane aperto per tutto il fine settimana. Per questo motivo, esiste un regolamento interno che richiede ai custodi di lavorare (4 per volta) per 3 sabati e 3 domeniche al mese: ciononostante, specialmente nei periodi di vacanza e nonostante il prezioso supporto dei volontari, diventa difficile presidiare in maniera adeguata tutte le sale del Museo che, benché piccolo, è dislocato su due piani e richiede la presenza di un custode all'ingresso per i servizi di accoglienza e biglietteria.

Il Museo ha perciò deciso di ricorrere a 5 contratti di lavoro a chiamata, benché non li ritenga particolarmente vantaggiosi dal punto di vista sociale. In particolare, si ritiene rischioso assumere persone di cui si sa poco o nulla per un compito così delicato come la cura e la custodia di una casa museo; inoltre, per evitare problemi eventualmente legati a litigi o dissidi familiari, di solito si evita di assumere congiunti dei dipendenti, fino al secondo grado di parentela. Il Museo ha ritenuto di poter fare un'eccezione per un lavoro temporaneo e di durata limitata quale il lavoro a chiamata: si è deciso di cercare un aiuto tra i parenti e gli amici dei custodi, visto il carattere di temporaneità del contratto (N.B.: i lavoratori hanno seguito un corso prima di prendere servizio). In questo modo ognuno potrà lavorare con tranquillità e fiducia nei confronti dei propri colleghi: il Museo infatti - in quanto parte del mondo non profit - si pone come obiettivo anche quello di essere un'organizzazione sensibile, attenta a creare le migliori condizioni individuali non solo per i lavoratori (che devono poter lavorare tranquilli, per essere contenti della propria occupazione), ma anche per i visitatori.

A differenza di altri musei, il Museo Poldi Pezzoli non rileva particolari difficoltà nella gestione di questa forma di lavoro atipico, perché si avvale dell'apporto di una società specializzata nella compilazione delle buste paga, che ha accompagnato il Museo anche in questo passo, accollandosi (ovviamente dietro pagamento) l'inevitabile aggravio amministrativo. La soluzione del lavoro a chiamata presenta alcuni vantaggi, ovviando a carenze di organico in certi periodi od occasioni particolari e colmando le mancanze laddove esse si presentano, senza appesantire la gestione del Museo con contratti più onerosi e meno rispondenti alle sue reali esigenze.

Infine, per concludere, un breve accenno alla formazione del personale: per quanto riguarda i conservatori, la ricerca e l'aggiornamento professionale avviene attraverso la partecipazione a convegni e seminari organizzati da Università, Regione Lombardia e Icom, oltre allo studio delle collezioni ed alla cura durante l'organizzazione delle mostre temporanee. Sono i conservatori stessi ad occuparsi, una o due volte l'anno, della formazione del personale di custodia (compreso quello impiegato a chiamata), con appositi seminari sulle collezioni o sulle nuove acquisizioni del Museo oppure con corsi sulle modalità di rapporto con i visitatori.

Nel complesso, dunque, i responsabili del Museo Poldi Pezzoli esprimono un giudizio positivo sul CCNL per il commercio, i servizi ed il terziario. Essendo però il museo - come già detto - un'organizzazione non profit (dunque, sensibile alle esigenze delle persone coinvolte nella propria attività), si auspica un innalzamento dei minimi retributivi previsti dal contratto, in modo tale da contrastare o, per lo meno, alleviare, i problemi causati dall'introduzione dell'euro e dal continuo innalzamento del costo della vita.

## CONTRATTO DEL TURISMO

Il contratto collettivo nazionale del turismo ha come obiettivo principale quello di essere un mezzo utile allo sviluppo del settore turistico italiano, da sempre comparto economico molto importante del Paese, nonché traino dello sviluppo economico e della crescita occupazionale italiana. Essendo questo settore - come, del resto, tutto il comparto culturale - caratterizzato dalla grande importanza rivestita dall'elemento personale, si è sentita la necessità di uno strumento che incentivasse e valorizzasse la qualità del lavoro, che aiutasse a superare in modo particolare i fenomeni di stagionalità tipici del settore e che, infine, rendesse il Paese competitivo sul piano internazionale.

Il contratto si propone anche l'obiettivo di instaurare un proficuo rapporto tra i datori di lavoro e le parti sociali, in modo tale che il contratto stesso sia sempre più aderente alle realtà in cui trova applicazione; inoltre, da tale rapporto ci si aspetta una promozione a livello nazionale, soprattutto nei confronti del governo, di iniziative che - secondo quanto scritto nell'introduzione al contratto - portino a *"valorizzare il ruolo del settore turismo nel quadro della programmazione nazionale, anche tramite appositi provvedimenti legislativi e finanziari tesi ad una efficace tutela dei livelli produttivi e occupazionali e per il riequilibrio delle condizioni che sfavoriscono la situazione italiana rispetto al contesto europeo"*.

Infine, proprio per rendere sempre più competitivo il settore del turismo, il contratto si concentra notevolmente sul problema della formazione di personale qualificato, individuando in due figure ben precise (gli Enti Bilaterali e le fondazioni per la formazione continua) i detentori degli strumenti formativi necessari.

### **Ambito di applicazione ed inquadramento**

Il CCNL turismo è stato studiato per essere applicato:

- alle aziende alberghiere: alberghi, motel, pensioni, locande, affittacamere, ostelli, residence, colonie climatiche;
- ai pubblici esercizi: bar, caffè, gelaterie, snack bar, bottiglierie e fiaschetterie, ristoranti, trattorie, osterie, pizzerie, tavole calde, self-service, fast-foods, rosticcerie, paninoteche, friggitorie, locali notturni, sale da ballo, sale da gioco, posti di ristoro, spacci aziendali, aziende di ristorazione collettiva;
- ai complessi turistici ricettivi dell'aria aperta: campeggi, villaggi;
- agli stabilimenti balneari;
- alle imprese di viaggi e turismo;
- agli alberghi diurni.

Come riportato all'art 36 del CCNL, il personale operante nelle aziende sopra citate, è suddiviso in 8 livelli retributivi:

- **Quadri:** lavoratori che hanno mansioni di indirizzo e coordinamento, ottenute grazie al possesso di maggiori conoscenze o per l'acquisizione di grande esperienza; in virtù di tali caratteristiche, essi dispongono di autonomia decisionale e di ampi poteri discrezionali, al fine di attuare l'orientamento strategico di fondo dell'azienda; per incentivare la permanenza in azienda degli elementi più brillanti, è stata istituita la figura del quadro di direzione, che - a fronte di una maggiorazione retributiva del 10% - sopporta l'onere di maggiori responsabilità, in funzione di una sua riconosciuta abilità professionale;
- **Livello 1:** soggetti che svolgono funzioni di direzione esecutiva, sia a livello generale sia in singoli settori rilevanti: sono caratterizzati da alta professionalità ed autonomia a livello operativo;
- **Livello 2:** lavoratori che hanno funzioni di coordinamento, controllo ed ispezione di impianti, reparti ed uffici; non sono specificatamente professionalizzati, ma hanno autonomia operativa solo nell'ambito delle direttive generali ricevute;
- **Livello 3:** lavoratori che svolgono mansioni di concetto, che richiedono conoscenze tecniche specifiche ed un buon bagaglio di esperienza: essi hanno autonomia operativa nell'ambito delle proprie mansioni e responsabilità di coordinamento tecnico-funzionale di altri lavoratori a loro sottoposti;
- **Livello 4:** soggetti affidatari di compiti amministrativi, tecnico-pratici e di vendita: hanno autonomia esecutiva e possiedono conoscenze di tipo specialistico;
- **Livello 5:** lavoratori in possesso di conoscenze qualificate e capacità tecnico-pratiche che consentono lo svolgimento di compiti esecutivi;
- **Livello 6:** lavoratori con mansioni tecnico-pratiche di normale complessità;
- **Livello 7:** lavoratori che svolgono attività semplici, con l'ausilio di macchinari e senza alcun tipo di responsabilità: dopo un anno di servizio, vengono automaticamente promossi al livello 6.

Per quanto riguarda i periodi di prova, l'articolo 51 del contratto collettivo ne stabilisce la durata - variabile tra i 30 ed i 180 giorni - a seconda del livello a cui il lavoratore in prova è destinato ed alle responsabilità di cui dovrà farsi carico.

## Orario di lavoro

L'orario di lavoro si articola in 40-45 ore settimanali, che vengono innalzate a 48 nel caso di lavoratori con mansioni discontinue o di semplice attesa (quali, per esempio, guardarobieri, magazzinieri, portinai, bagnini, fattorini e maschere); la normale settimana lavorativa è considerata formata da 5 giornate e mezza. Al datore di lavoro è consentito chiedere fino a due ore al giorno di prestazione straordinaria, con un massimo settimanale di 12 ore. Sono previsti un giorno di riposo settimanale (possibilmente coincidente con la domenica, a meno che le esigenze di servizio obblighino a disporre diversamente) e 26 giorni di ferie da consumare durante l'anno.

L'art 55 del CCNL definisce le regole per lo svolgimento di lavoro straordinario, cioè eccedente il normale orario di lavoro giornaliero e settimanale previsto dal contratto. Secondo l'attuale legislazione, il datore di lavoro può richiedere fino a 200 ore annue di lavoro straordinario, che deve essere poi riconosciuto in busta paga:

- + 15%, per le prestazioni di lavoro fino alla 48° ora settimanale;
- + 20% per le prestazioni di lavoro eccedenti la 48° ora settimanale.

Inoltre, in caso di lavoro festivo e notturno, verranno applicate maggiorazioni salariali di maggior favore:

- + 20% per lavoro straordinario diurno e festivo
- + 30% per lavoro straordinario notturno
- + 40% per lavoro straordinario notturno festivo

Il lavoro supplementare, invece, consiste in quella quantità in più di ore prestate dal lavoratore part-time per il raggiungimento dell'orario di lavoro del personale a tempo pieno: secondo la legge n. 863/84, sono autorizzate prestazioni di lavoro supplementare fino a 60 ore annue, ma solo per circostanze particolari (elencate all'art. 56 del CCNL).

Per il lavoro supplementare è stata stabilita una retribuzione forfettaria, consistente in una maggiorazione del 25% della paga oraria.

## Retribuzione

Il normale trattamento economico riservato ai lavoratori del settore turismo è composto da 3 o 4 voci, ognuna delle quali deve essere corrisposta per le 12 mensilità, a cui si aggiungono la 13° (dicembre) e la 14° (giugno):

1. paga base nazionale, che comprende anche l'indennità di contingenza maturata;
2. scatti di anzianità biennali, come previsto dall'art. 70 del CCNL;
3. eventuali quote ad personam;
4. per i soli quadri, un'indennità di funzione pari a 100 €.

Per i lavoratori extra assunti per prestazioni temporanee (della durata di un giorno) o per rinforzi o sostituzioni, è prevista una retribuzione di fatto maggiorata del 15%, fatte salve eventuali condizioni di maggior favore per il dipendente.

L'art. 103 del CCNL prevede, inoltre, un'indennità di cassa pari al 3% della paga base nazionale per il personale che è normalmente addetto ad operazioni di cassa e che ne abbia la piena responsabilità.

I divisori convenzionali per calcolare la quota oraria della retribuzione sono:

- 168, per i lavoratori che effettuano 40 ore settimanali;
- 195, per i lavoratori con 45 ore settimanali.

Per la quota giornaliera, invece, il divisore convenzionale è 26.

Livello	Retribuzione mensile	Scatti di anzianità
Quadri	1.705,00 €	40,00 €
Livello 1	1.470,00 €	38,00 €
Livello 2	1.345,00 €	36,00 €
Livello 3	1.270,00 €	34,00 €
Livello 4	1.195,00 €	32,00 €
Livello 5	1.120,00 €	31,00 €
Livello 6	1.080,00 €	30,00 €
Livello 7	995,00 €	29,00 €

## Forme di lavoro atipiche

L'alta stagionalità del settore turistico ha portato all'individuazione di diversi tipi di contratto, sia per dare maggior flessibilità all'azienda sia per meglio adattarsi alle esigenze dei lavoratori.

### Part-time

Il contratto part-time è applicabile a tutti i livelli di inquadramento ed implica un minimo di 16 ore settimanali, con l'obbligo di lavorare per almeno 3 ore ogni giorno: per i quadri è prevista una particolare deroga, che riduce il minimo contrattuale a 12 ore, con l'obbligo di 4 ore di lavoro ogni giorno.

Il contratto contempla due tipi di part-time:

1. part-time orizzontale, che prevede la distribuzione del monte ore sull'intera settimana lavorativa;
2. part-time verticale, in cui il lavoratore esaurisce il suo orario svolgendo a tempo pieno un numero di giornate inferiore a quello della normale settimana lavorativa.

### Somministrazione di lavoro a tempo determinato

Tale contratto ha la finalità di venire incontro alle esigenze di lavoro a tempo determinato dell'impresa, che assume

così le vesti di utilizzatore, come stabilito dal D. Lgs. n. 276 del 10 settembre 2003. Esso viene stipulato tramite apposite agenzie per il lavoro - riconosciute dal Ministero del Welfare - nei casi di:

- punte di intensa attività lavorativa;
- esecuzione di particolari progetti definiti a priori;
- esecuzione di particolari servizi che richiedano competenze specifiche non presenti all'interno dell'azienda.

Il contratto è applicabile ogniqualvolta l'impresa si trovi ad avere particolari difficoltà di carattere tecnico, produttivo od organizzativo, anche nel caso in cui esse siano riferibili alla propria attività ordinaria.

#### *Somministrazione di lavoro a tempo indeterminato*

Questo contratto viene impiegato per esternalizzare la gestione di alcune attività; viene stipulato anch'esso attraverso le agenzie per il lavoro riconosciute e si applica a:

- servizi di assistenza e consulenza nel settore informatico;
- servizi di pulizia;
- servizi di trasporto;
- gestione di servizi sociali,
- servizi di call center;
- attività di marketing.

In assenza di altre indicazioni, i lavoratori sottoposti a questo contratto riceveranno la medesima retribuzione riconosciuta ai soggetti impiegati nell'azienda a tempo indeterminato ed appartenenti allo stesso inquadramento.

I limiti per l'impiego di questo tipo di personale all'interno dell'azienda sono praticamente gli stessi già visti per il contratto del commercio e del terziario, e cioè:

<b>Lavoratori dipendenti</b>	da 0 a 5	da 6 a 10	da 11 a 15	da 16 a 30	da 31 a 50	da 51 a 100	da 101 a 250	da 251 a 500	da 501 a 1000	ogni 1000
<b>Contratti flessibili</b>	4	7	8	14	25	40	60	80	100	altri 80

È stato inoltre stabilito un limite particolare, rivolto alle aziende con più di 50 dipendenti: la percentuale di tali contratti non potrà superare il 22% delle assunzioni in essere.

#### *Apprendistato*

Il contratto di apprendistato consente ai giovani lavoratori (aventi le caratteristiche indicate dalle leggi di riferimento) di svolgere un addestramento pratico e di conseguire una qualifica professionale, valida per l'inquadramento nei livelli 3, 4, 5 e 6.

La proporzione di contratti attivabili è di un apprendista per ogni lavoratori, più 3 apprendisti per il titolare; se l'azienda ha impiegato lavoratori qualificati in numero minore o uguale a due, non potrà assumere più di due apprendisti.

Il periodo di prova per questo tipo di contratto ha una durata di 30 giorni lavorativi. Per quanto riguarda la retribuzione, essa è calcolata come percentuale del minimo salariale previsto per il corrispondente livello di inquadramento.

<b>Livello</b>	<b>1° anno</b>	<b>2° anno</b>	<b>3° anno</b>	<b>4° anno</b>
3	75%	80%	85%	90%
4	75%	80%	85%	90%
5	75%	80%	85%	-
6	75%	80%	-	-

Il rapporto di lavoro ha una durata di 3 anni per tutte

le categorie di apprendisti, ad eccezione dei giovani in possesso di un diploma di istituto professionale, per i quali il contratto durerà solamente 6 mesi.

#### *Contratto di inserimento*

L'art. 15 del CCNL prevede tale contratto per (re)inserire nel mondo del lavoro alcuni soggetti svantaggiati, tra cui:

- disoccupati di lunga durata (almeno 12 mesi), di età compresa tra i 29 ed i 32 anni;
- lavoratori ultracinquantenni espulsi dal mondo del lavoro;
- lavoratori che, per qualsiasi motivo, abbiano avuto una interruzione della propria attività lavorativa per un periodo maggiore di 24 mesi;
- donne disoccupate residenti nelle aree dichiarate di maggiore disoccupazione femminile da un apposito decreto ministeriale;
- portatori di handicap.

Possono applicare questo contratto tutte le aziende che abbiano assunto, nei 18 mesi precedenti, almeno il 60% dei soggetti impiegati con tale contratto.

Contestuale alla stipula del contratto è, inoltre, la stesura di un progetto formativo che accompagnerà il lavoratore

per tutto il periodo di validità del contratto stesso, che può variare da 9 a 18 mesi.

#### *Lavoro intermittente*

Il contratto di lavoro intermittente si applica lavoratori che svolgano la loro attività solamente in alcuni periodi dell'anno, nelle seguenti circostanze:

- per lo svolgimento di prestazioni a carattere discontinuo o intermittente;
- in caso di carichi di lavoro straordinario;
- per il reinserimento di lavoratori disoccupati con meno di 25 anni di età o con più di 45 anni, qualora essi siano stati espulsi dal ciclo produttivo o siano iscritti alle liste di mobilità e di collocamento;
- per esigenze legate alla stagionalità dell'attività.

Il contratto di lavoro può essere stipulato a tempo determinato o indeterminato, secondo le disposizioni di cui al D. Lgs. 368/01.

#### *Lavoro ripartito*

Con questo contratto, due lavoratori assumono solidalmente la medesima obbligazione e possono organizzare in maniera autonoma il proprio orario di lavoro, fermo restando l'obbligo di informare il datore di lavoro. Qualora uno dei due lavoratori rinunci alla sua obbligazione, il contratto verrà rescisso, a meno che l'altro lavoratore non si renda disponibile a portare a termine autonomamente l'incarico.

#### *Lavoro stagionale*

Il lavoro stagionale è molto utilizzato nelle aziende appartenenti al settore turismo, poiché permette una buona flessibilità dell'offerta ed un veloce adeguamento alle esigenze del mercato.

I lavoratori stagionali sono assunti con lo stesso livello retributivo dei loro colleghi a tempo indeterminato, con in più un aumento del 20% per gli ingaggi fino ad un mese e del 15% per gli ingaggi fino a due mesi.

### **Formazione**

Il compito di favorire la formazione e l'aggiornamento del personale appartenente al settore turismo è demandato all'Ente Bilaterale, organismo creato appositamente per curare l'applicazione del presente CCNL.

Secondo l'art. 217, l'Ente dovrà creare un apposito gruppo di lavoro - denominato "Fondo per la Formazione del Terziario" (di seguito, Fo.Fo.Ter.) - che supporti qualsiasi azione mirata alla formazione dei lavoratori, di qualsiasi livello ed in qualsiasi azienda. Una volta terminata la fase di progettazione e di avvio operativo, la Fo.Fo.Ter. si gestirà con una propria autonomia amministrativa, ferma restando la sua appartenenza all'Ente bilaterale.

Il Fondo finanzia le proprie iniziative tramite prelievi sui salari dei lavoratori e tramite il versamento di una quota annua di adesione, a carico sia dei lavoratori sia del datore di lavoro.

### **L'esperienza dell'Associazione "Chiese Vive" di Verona**

*Intervista al Dott. Claudio Paschetto, direttore*

L'Associazione "Chiese vive" di Verona si occupa della gestione del Museo Canonico e della custodia delle chiese più importanti della città (il Duomo, San Zeno, San Lorenzo, Sant'Anastasia e San Fermo).

Dopo i primi tre anni di attività - in cui il servizio era assegnato in appalto a cooperative - si è deciso di gestire direttamente il servizio applicando il CCNL turismo a tutto il personale impiegato nelle attività di custodia e di sorveglianza. Tale contratto è stato scelto principalmente per il fatto che l'attività svolta dall'Associazione è resa proprio nei confronti dei turisti in visita alla città, inoltre le altre attività del settore turistico e le retribuzioni da esso previste sono sostanzialmente in linea con quelle praticate sul territorio nazionale. In più, proprio come nel turismo in senso stretto, vi è una massiccia presenza di lavoratori stagionali, legata alla notevole variabilità dei flussi di visitatori nel corso dell'anno.

Particolarmente apprezzata sia dai lavoratori sia dai dirigenti dell'Associazione, è la flessibilità offerta dal contratto: i primi la apprezzano soprattutto perché permette di gestire al meglio le proprie esigenze personali; i datori di lavoro, invece, la considerano importante perché permette di adattare l'offerta al flusso turistico. Inoltre, i dirigenti giudicano molto positivamente il fatto di potersi legare ad un CCNL nazionale, che dà l'opportunità di sfruttare le dinamiche nazionali, soprattutto per quanto riguarda le relazioni sindacali; viste le dimensioni ridotte, l'Associazione non soffre di gravi problemi sindacali ed ha con essi rapporti molto sporadici.

Per quanto riguarda i contratti atipici, è molto apprezzato il lavoro part-time, che consente di venire incontro alle esigenze di alcuni dipendenti, soprattutto gli studenti lavoratori e le madri.

Prima dell'assunzione, l'Associazione chiede ai propri dipendenti di svolgere un periodo di formazione, durante il quale si affrontano contenuti di tipo storico ed artistico; i lavoratori imparano, inoltre, a gestire il flusso dei visitatori e a parlare correttamente il tedesco, poiché la maggior parte dei turisti presenti a Verona e nei dintorni (specialmente sul Lago di Garda) sono tedeschi o austriaci.

L'aspetto monetario del CCNL turismo non è tra i più economici, ma - nonostante la consapevolezza dell'esistenza di contratti molto meno onerosi per le casse dell'Associazione - si continua ad impiegare questo contratto, sia perché esso prevede un ottimo grado di flessibilità, sia perché garantisce retribuzioni in linea con quelle percepite dagli altri lavoratori che operano sul territorio.

## CONTRATTO MULTISERVIZI

Il contratto multiservizi regola i rapporti di lavoro in un ambito, sia pubblico sia privato, che si sta evolvendo verso la presenza contemporanea di professionalità tra loro eterogenee e diversificate rispetto ai CCNL precedenti (in particolare quello del 24 ottobre 1997).

La sfera di applicazione del contratto si sta progressivamente allargando e comprende attività che molto spesso vengono date in appalto dall'amministrazione pubblica a cooperative e società di vario tipo: oltre ai servizi di pulizia e sanificazione regolate dalla legge 82/94 e dai relativi decreti di attuazione, il contratto si occupa anche dei servizi ausiliari e delle attività di manutenzione svolte su richiesta della committenza.

### Ambito di applicazione ed inquadramento

Il CCNL per le imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati si riferisce a numerosi ambiti, tra loro molto diversi:

- servizi di pulizia civile, industriale, ospedaliera o a domicilio;
- servizi di manutenzione di aree verdi, di immobili, di macchinari;
- pulitura di muri e graffiti;
- manutenzione di strade e segnaletica stradale;
- servizi ausiliari, presso musei, fiere e congressi;
- servizi generali ed amministrativi;
- servizi ausiliari del trasporto;
- servizi alla ristorazione.

Il personale è inquadrato in 8 diversi livelli, secondo declaratorie generali ed esemplificazioni dei profili professionali, espressi in termini uniformi, data l'estrema varietà delle mansioni comprese in questo settore:

- **Quadri:** lavoratori con caratteristiche direttive che, oltre a possedere le conoscenze richieste per il livello immediatamente inferiore e l'esperienza derivante da un prolungato esercizio delle funzioni affidate, coordinano uffici e servizi fondamentali oppure svolgono attività che richiedono un'elevata specializzazione per lo sviluppo e la realizzazione degli obiettivi aziendali.
- **Livello VII:** comprende gli impiegati con mansioni direttive che operano con la necessaria autonomia e discrezionalità e che sono responsabili sui risultati attesi e sugli obiettivi da conseguire.
- **Livello VI:** sono gli impiegati che svolgono funzioni di concetto inerenti attività complesse, per le quali si rende necessaria una preparazione consolidata ed una certa autonomia di iniziativa, nell'ambito delle direttive impartite dai diretti superiori: assistenti di direzione, analisti programmatori, contabili, coordinatori di servizi, ispettori.
- **Livello V:** impiegati addetti prevalentemente a mansioni di concetto nei limiti delle procedure tradizionali nel campo di attività di riferimenti e dotati di una preparazione teorica e tecnica specialistica oppure operai che, con adeguata autonomia operativa, svolgono funzioni di coordinamento e controllo.
- **Livello IV:** lavoratori in possesso di conoscenze specialistiche che si esplicano in attività tecnico-operative complesse, anche coordinando o sorvegliando l'attività di altri colleghi: attività complesse di manutenzione e pulizia; conduzione di impianti, con effettuazione di manovre e regolazione dei parametri; trasporto e movimentazione di materiali con mezzi complessi e pesanti; individuazione di guasti e riparazioni complesse e di elevata precisione; attività tecniche ed amministrative.
- **Livello III:** impiegati ed operai adibiti ad operazioni di media complessità, per la cui esecuzione sono richieste normali capacità, comunque esse siano acquisite: pulizia e manutenzione con attrezzature e macchine complesse; Conduzione di impianti con manovre di normale difficoltà; trasporto con mezzi complessi; servizi alla ristorazione; individuazione e riparazione di semplici guasti; abituali pratiche di ufficio.
- **Livello II:** impiegati ed operai che acquisiscono semplici conoscenze pratiche, con un breve periodo di pratica o di addestramento, oppure che svolgono mansioni esecutive che richiedano una preparazione generica; per i primi 18 mesi di lavoro, appartengono a questo livello gli impiegati esecutivi privi di particolare preparazione.
- **Livello I:** operai che svolgono attività semplici, a contenuto manuale, senza necessità di conoscenze professionali né di autorizzazioni, ma solo di una minima pratica.

L'art. 10 del CCNL comprende anche una tabella per la conversione dal vecchio inquadramento al nuovo, basandosi su alcune parole chiave:

Vecchio livello	Nuovo livello	Qualifica	Parole chiave
-	-	Quadro	Legge 190 del 1985
1	VII	Impiegato direttivo	Specifica preparazione e capacità professionale Autonomia, discrezionalità, potere di iniziativa Responsabilizzazione sui risultati
2	VI	Impiegato di concetto	Adeguate conoscenze ed esperienza Potere di iniziativa limitato
3 super	V	Impiegato di concetto	Attività prevalentemente di concetto
		Operaio provetto	Autonomia operativa nell'ambito di direttive Conoscenze di tecnologie del lavoro Coordinamento di gruppi
3	IV	Impiegato d'ordine	Conoscenze specifiche e capacità tecnico-pratiche
		Operaio specializzato	Coordinamento di lavoratori inferiori o uguali
4	III	Impiegato esecutivo	Normali conoscenze ed adeguate capacità Coordinamento di lavoratori inferiori
		Operaio qualificato	Lavoratore polivalente
5	II	Impiegato esecutivo	Semplici attività senza particolare preparazione
		Operaio comune	Semplici conoscenze professionali Breve periodo di pratica
6	I	Manovale	Attività semplici, a contenuto manuale

Anche questo contratto prevede, all'articolo 8, la possibilità di sottoporre i lavoratori assunti in servizio a periodi di prova differenti a seconda dei livelli di appartenenza:

- 6 mesi per i quadri;
- 4 mesi per il livello VII;
- 3 mesi per il livello VI;
- 2 mesi per gli impiegati inquadrati ai livelli dal II al V;
- 30 giorni per gli operai, di qualsiasi livello.

#### Orario di lavoro

Gli articoli 32 e 33 del CCNL disciplinano l'orario di lavoro per i lavoratori impegnati nel settore dei servizi integrati: essi stabiliscono un orario di 40 ore settimanali, distribuito su 5 giorni lavorativi consecutivi, in ciascuno dei quali non possono essere previsti più di 2 turni, equamente distribuiti tra il personale.

Nel caso di variazioni di intensità dell'attività lavorativa, può essere richiesto un orario settimanale di 45 ore, compensato da periodi da 35 ore settimanali, con il limite delle 10 ore giornaliere.

Oltre alle tradizionali festività, i lavoratori hanno diritto a 2 giorni di riposo, tra cui la domenica (salvo nei settori di pubblica utilità e nelle attività a ciclo continuo): se ciò non dovesse essere possibile per esigenze tecniche oppure organizzative, l'altro giorno di riposo può essere fruito in qualsiasi momento della settimana.

In più, ogni 12 mesi di anzianità portano all'assegnazione di 22 o 26 giorni lavorativi di ferie, a seconda che la prestazione settimanale sia distribuita su 5 o 6 giorni.

Il lavoro straordinario, oltre cioè la 40° ora, viene retribuito con una maggiorazione del 25% rispetto alla retribuzione base; il lavoratore, inoltre, può decidere di far confluire le ore di lavoro oltre la 45° in una banca individuale delle ore, da cui verranno sottratti eventuali riposi compensativi.

Le altre percentuali di maggiorazione, rilevanti ai fini contributivi e tra loro non cumulabili, sono:

- 50% per il lavoro straordinario notturno (dalle 22 alle 6);
- 65% per il lavoro straordinario festivo;
- 75% per il lavoro straordinario notturno festivo;
- 50% per il lavoro festivo;
- 20% per il lavoro notturno in turni avvicendati;
- 30% per il lavoro notturno in turni non avvicendati.

Se la prestazione notturna è svolta con carattere continuativo, la relativa maggiorazione dovrà essere calcolata anche per le ferie, le festività, le mensilità straordinarie, il TFR ed il trattamento di malattia ed infortunio.

#### Retribuzione

Il trattamento economico è il corrispettivo di una prestazione articolata sulle 40 ore settimanali previste dal contratto, con un divisore pari a 173 per la determinazione della retribuzione oraria, pari a 22 o 26 per la retribuzione giornaliera.

Alla retribuzione tabellare, corrisposta per le consuete 14 mensilità, si somma un'indennità di contingenza, a cui vengono aggiunte ulteriori indennità:

- indennità per i mezzi di locomozione, se il lavoratore deve utilizzare il proprio mezzo privato per ragioni di servizio;
- indennità per lavoro disagiato, per le pulizie effettuate con la scala aerea: dà diritto ad una maggiorazione del 15%;
- indennità d'alta montagna;
- indennità di lontananza da centri abitati, se il centro abitato più vicino si trova ad oltre 3 km di distanza e non vi sono mezzo pubblici di trasporto (o l'impresa non vi provveda direttamente);
- indennità per maneggio di denaro, pari al 3 o al 5% della retribuzione a seconda delle responsabilità a carico del lavoratore;
- indennità per la rimozione di scorie, pari a 0,049 € per ogni ora di lavoro;
- indennità per la pulizia di reparti di lavorazioni industriali: 0,0361 € per ogni ora di lavoro;
- rimborso per spese di locomozione, per tutti gli spostamenti di servizio effettuati con mezzi diversi da quelli aziendali;
- indennità per la pulizia di ambienti radioattivi, pari a 0,123 € per ogni ora di lavoro;
- indennità per lavori nel sottosuolo, pari a 0,0258 o a 0,0309 € per ogni ora di lavoro;
- indennità aeroportuale, secondo accordi presi a livello provinciale.

Livello	Retribuzione tabellare	Indennità di contingenza	Totale
Quadri	832,35 €	532,06 €	1364,41 €
VII	760,46 €	532,06 €	1292,52 €
VI	658,31 €	524,77 €	1183,08 €
V	529,68 €	518,53 €	1048,21 €
IV	484,28 €	517,50 €	1001,78 €
III	446,44 €	515,42 €	961,88 €
II	412,39 €	513,96 €	926,35 €
I	378,34 €	512,71 €	891,05 €

Gli impiegati hanno diritto ad una maggiorazione del 6,25%, calcolata sulla retribuzione tabellare del livello di appartenenza, per ogni biennio di anzianità di servizio: ogni dipendente può maturare al massimo 8 scatti di anzianità, fino cioè a raggiungere una maggiorazione del 50%.

Per quanto riguarda gli operai, invece, è stato stabilito un incremento automatico biennale del 3,50%.

### Forme di lavoro atipiche

Il CCNL multiservizi prevede l'applicazione di forme di lavoro atipiche, cioè differenti da un rapporto lavorativo a tempo pieno ed indeterminato. Stabilisce, inoltre, dei limiti numerici (in relazione al numero di addetti con contratto a tempo indeterminato) all'applicazione dei contratti di apprendistato, di formazione lavoro, di inserimento ed a tempo determinato:

- nelle aziende fino a 10 dipendenti, il rapporto è di 1 a 1;
- nelle aziende da 11 a 20 dipendenti, possono essere stipulati al massimo 10 contratti;
- in generale, non si deve superare il 35% in media annua del totale dei dipendenti a tempo indeterminato (con un massimo del 20% per ogni tipologia contrattuale).

### Assunzione a termine

Essa è consentita ai sensi della legge 56/87, in alcune particolari ipotesi:

- sostituzione del personale in ferie, aspettativa o congedo;
- sostituzione del personale impegnato in corsi di formazione o di aggiornamento;
- lavorazioni eccezionali che richiedano una manodopera diversa da quella impiegata abitualmente;
- esecuzione di un servizio a carattere straordinario o occasionale;
- imprevisti picchi di attività, non fronteggiabili con i lavoratori presenti in organico.

### Apprendistato

Questo tipo di contratto è applicabile ai giovani dai 15 ai 24 anni (17-26, nel caso di portatori di handicap), purché abbiano assolto l'obbligo scolastico, e prevede un tirocinio finalizzato all'acquisizione di una qualifica professionale, compresa tra il II ed il VII livello.

Prima della conferma dell'apprendistato, che ha durata e retribuzione variabile a seconda del livello di inquadramento, il lavoratore è sottoposto a 30 giorni di prova, durante i quali il contratto

Livello	Retribuzione	Indennità	Durata
VII	532,32	424,53	36 mesi
VI	460,82	420,91	36 mesi
V	370,77	417,81	36 mesi
IV	338,99	416,26	24 mesi
III	312,51	414,20	18 mesi
II	288,67	411,10	18 mesi

può essere rescisso senza preavviso.

Durante il periodo di formazione, l'apprendista ha diritto all'indennità di contingenza per gli apprendisti e ad una percentuale variabile (dal 75% - come nella tabella precedente - all'85%) della retribuzione base prevista per il livello di inquadramento.

#### *Formazione e lavoro*

Attraverso un adeguato utilizzo di questo tipo di contratto, le parti esprimono la volontà di contribuire all'incremento dell'occupazione giovanile, favorendo la preparazione professionale dei giovani.

Anche in questo caso è previsto un periodo di prova, pari a 4 settimane per i contratti fino a 12 mesi ed a 2 mesi per i contratti fino ai 2 anni.

Dal punto di vista retributivo, invece, il lavoratore è inquadrato al livello immediatamente inferiore rispetto alla qualifica di destinazione: a tale primo livello è commisurata la sua retribuzione.

#### *Contratto di inserimento*

A seguito dell'accordo interconfederale del 18 dicembre 1988, il CCNL consente l'utilizzo di contratti di inserimento di durata compresa tra i 4 ed i 12 mesi, al fine di favorire l'impiego di:

- lavoratori oltre i 29 anni, iscritti nelle liste di collocamento;
- lavoratori con meno di 29 anni, iscritti alle liste di collocamento, impiegati per mansioni escluse dai contratti di formazione e lavoro;
- lavoratori con meno di 29 anni, impiegate per mansioni comprese nei contratti di formazione e lavoro, per le aree identificate dal regolamento CEE 2081/93.

#### *Lavoro temporaneo*

Ai sensi della legge 196/97, le aziende possono ricorrere a contratti di lavoro temporaneo (interinale), in caso di:

- esigenze di lavoro per l'organizzazione di fiere, mostre, convegni, ... ;
- picchi di attività a cui non sia possibile far fronte con l'organico disponibile;
- necessità non programmabili, dovute ad interventi di manutenzione straordinaria;
- assistenza specifica nell'ambito della sicurezza sul lavoro;
- adempimenti contabili ed amministrativi aventi carattere occasionale e non espletabili con il normale organico in servizio;
- sostituzione di una posizione vacante.

I lavoratori possono essere inquadrati ai livelli compresi dal III al VII ed il loro numero non può superare, in media trimestrale, il 12% dei contratti a tempo indeterminato in essere.

#### *Lavoro ripartito*

Il CCNL prevede l'utilizzo di contratti di job sharing, nei tempi e nei modi previsti dalle leggi vigenti in materia di lavoro, senza alcuna particolare previsione.

### **L'esperienza della Fondazione Torino Musei**

*Intervista al Dott. Gianni Rossetti, funzionario del Comune di Torino*

La Fondazione Torino Musei è nata nel 2002 per volontà del Comune di Torino, il quale le ha conferito la gestione dei musei civici, sulla base di una convenzione.

La Fondazione applica ai suoi dipendenti il contratto Federculture, che è stato scelto anche per consentire ai dipendenti comunali (che hanno accettato il trasferimento) una transizione più morbida dalla dipendenza pubblica ad un nuovo soggetto datore di lavoro - cioè la Fondazione, - un ente di diritto privato.

Il contratto multiservizi viene invece applicato dalla Fondazione, per i servizi di pulizia e di manutenzione ordinaria, tramite la concessione in appalto di tali servizi a società profit oppure a cooperative.

Una volta trasferiti i Musei Civici alla Fondazione, il Settore Musei del Comune di Torino ha continuato la sua attività non solo di carattere divulgativo e promozionale, ma anche gestionale, supportando - tramite accordi e convenzioni - altre realtà museali torinesi (Museo della Montagna, Museo del Risorgimento, Museo della Resistenza, Museo Pietro Micca, ecc.).

In questa attività gestionale, che si svolge in gran parte attraverso l'utilizzo di ditte esterne, il CCNL Multiservizi viene posto come condizione per l'ammissione alle gare d'appalto, anche per cercare di risolvere un problema molto diffuso nel settore dei servizi: l'adozione dei cosiddetti contratti-pirata, che prevedono una gestione del rapporto di lavoro assolutamente iniqua nei confronti del dipendente. L'adozione del contratto multiservizi risolve, inoltre, le fasi critiche che si verificano alla scadenza degli appalti: esso contiene una clausola di continuità lavorativa che tiene conto sia delle caratteristiche strutturali del settore di applicazione sia della concreta tutela dei livelli occupazionali. L'articolo 4 del CCNL, infatti prevede due possibili scenari, conseguenti alla scadenza di un

appalto:

- se i termini contrattuali non vengono modificati, l'azienda subentrante deve impegnare a garantire l'assunzione degli addetti esistenti in organico, senza sottoporli al consueto periodo di prova;
- se, al contrario, gli estremi dell'appalto subiscono una revisione, l'azienda subentrante deve confrontarsi con le organizzazioni sindacali competenti per territorio, mettendo in atto tutti gli strumenti necessari per ridurre al minimo il disagio per i dipendenti.

Questo meccanismo consente alle imprese che si sono aggiudicate la gara di appalto di garantire servizi continuativi, mettendo anche i lavoratori nella condizione di lavorare con tranquillità e fiducia, con un'ovvia ripercussione positiva sulla qualità dei servizi museali.

Il problema di questo contratto, però, risiede nella difficoltà di applicarlo ai livelli più alti (anche per le resistenze del personale e delle organizzazioni sindacali) e, per questo motivo, non consente la gestione complessiva di un museo. Si è pertanto ipotizzata l'applicazione di due diversi regimi contrattuali: da una parte, il contratto multiservizi per le attività date in appalto (sorveglianza sale, accoglienza, book shop, pulizie); dall'altra, il contratto Federculture per le figure apicali, per le quali tale contratto prevede declaratorie più specifiche e coerenti con le attività del settore culturale.

Il contratto multiservizi sconta una diffidenza dovuta al fatto che è sostanzialmente un'evoluzione del contratto delle pulizie e viene, pertanto, ritenuto inadeguato o addirittura dequalificante. Ciononostante, però, recenti evoluzioni della contrattazione fanno ritenere che possa diventare il CCNL di riferimento per tutte le attività museali in appalto: il contratto multiservizi garantisce infatti un buon livello di flessibilità organizzativa, di orario (lavoro a turni) e di prestazione, anche attraverso la possibilità di adozione di contratti di part-time orizzontale e verticale.

Il ricorso all'esternalizzazione di alcuni servizi, tramite - appunto - gare d'appalto, ha comunque aspetti contraddittori: accanto ad un vantaggio economico tutto sommato marginale rispetto al costo del lavoro, si riesce a diminuire notevolmente le difficoltà legate all'organizzazione del lavoro, a fronte invece di un aumento dei costi di legato non tanto all'indizione delle gare (numerose nella città di Torino), quanto piuttosto alla messa a punto ed all'applicazione di un sistema di controllo - concentrato soprattutto sugli aspetti funzionali - per il monitoraggio delle attività appaltate.

Tali costi sono però inevitabili, data la ben nota situazione della finanza pubblica, che tende a non consentire nuove assunzioni, obbligando gli enti locali a trovare nuove soluzioni per una gestione il più possibile efficace ed efficiente dei propri servizi al cittadino.

## CONTRATTO DEL PORTIERATO

### Ambito di applicazione ed inquadramento

Il CCNL del portierato è stato pensato per diverse tipologie di portieri o addetti alla pulizia negli stabili di proprietà di soggetti terzi.

In particolare, i lavoratori possono essere così suddivisi:

- Area A: portieri che prestano la loro opera per la vigilanza, la custodia e la pulizia degli stabili; vengono ulteriormente distinti in 9 gruppi, a seconda della varietà e dell'importanza delle mansioni loro affidate, nonché del fatto che abbiano in dotazione o meno un alloggio di servizio;
- Area B: portieri addetti alla pulizia e/o alla manutenzione degli immobili, nonché dei relativi impianti ed apparecchiature; è prevista una suddivisione in 5 sottogruppi, a seconda della specializzazione dei compiti loro affidati;
- Area C: lavoratori con funzioni amministrative, suddivisi in 4 livelli a seconda che siano quadri o impiegati, con maggiori o minori responsabilità;
- Area D: lavoratori con funzioni principali o ausiliarie di portierato, di vigilanza o semplicemente che si prestano a svolgere mansioni ausiliarie o assistenziali; anch'essi presentano un'ulteriore distinzione in 3 gruppi.

Area	Livello	Mansioni	Periodo di prova
A	A1	Vigilanza e mansioni accessorie, senza alloggio	2 mesi
	A2	Vigilanza e mansioni accessorie, con alloggio	
	A3	Vigilanza, pulizia e mansioni accessorie, senza alloggio	
	A4	Vigilanza, pulizia e mansioni accessorie, con alloggio	
	A5	Sorveglianza e pulizia dei locali di parcheggio, senza alloggio	
	A6	Vigilanza con almeno 6 monitor, senza alloggio	
	A7	Vigilanza con almeno 6 monitor, con alloggio	
	A8	Coordinamento degli altri operatori, senza alloggio	
	A9	Coordinamento degli altri operatori, con alloggio	
B	B1	Operai specializzati addetti alla manutenzione	30 giorni
	B2	Operai qualificati addetti alla manutenzione	20 giorni
	B3	Assistenti per le piscine condominiali	15 giorni
	B4	Conduzione di spazi destinati ad attività sportive e ricreative	
	B5	Pulizia di androni e scale, senza attività di vigilanza	6 giorni
C	C1	Quadri	180 giorni
	C2	Impiegati con funzioni ad alto contenuto professionale	
	C3	Impiegati di concetto	60 giorni
	C4	Impiegati d'ordine	30 giorni
D	D1	Addetti all'attività di vigilanza, a sussidio del portiere titolare	2 mesi
	D2	Operatori a mezzo di strumenti informatici	
	D3	Assistenti condominiali	

### Orario di lavoro

Data la gran quantità di livelli e di inquadramenti specifici previsti dal contratto e la varietà delle mansioni assegnate a ciascun gruppo di lavoratori, è sembrato opportuno riassumere, nella tabella seguente, le principali caratteristiche dell'orario di lavoro:

Livello	Orario settimanale	Orario giornaliero	Lavoro straordinario	Lavoro festivo	Lavoro notturno
A2	48 h su 6 giornate	- Stabilito dal datore di lavoro - 2 periodi - Intervallo 3h	Reperibilità per 12 h/sett. e 48 sett./anno	+40%	+30%
A3	46 h su 6 giornate	- Dalle 7 alle 20 - Intervallo 1 h	+15% fino alla 9° ora, +20% dalla 10° in poi.	+40%	+30% ordinario +40% straordinario

Livello	Orario settimanale	Orario giornaliero	Lavoro straordinario	Lavoro festivo	Lavoro notturno
A p.t.	A2: 24-36 h A3: 20-32 h	---	+27% in caso di lavoro complementare, fino a 48h/sett.	---	---
B	40h medie	- Max 8h/giorno	+20%	+40%	+30% ordinario +40% straordinario
C	40 h	- Max 8h/giorno	+20%	+40%	+30% ordinario +40% straordinario
C p.t.	12-30 h	---	+27% per lavoro supplementare	---	---
D1	40 h	- Max 8h/giorno - Intervallo 1 h	+15% fino alla 9° ora +20% dalla 10° in poi	+40%	+30% ordinario +40% straordinario
D1 p.t.	16-30 h	---	+27% per lavoro supplementare	---	---

### Retribuzione

La retribuzione prevista per il personale sottoposto al CCNL del portierato è formata da numerose componenti, diverse a seconda del livello a cui si riferiscono:

Livello	Salario mensile	Scala mobile	Terzo elemento	Indennità	Scatti anzianità	Alloggio gratuito	Energia elettrica	Acqua	Riscaldamento
A1-A3 A5-A6-A8	Sì	Sì	Sì	Sì	7,75 € mensili	Sì	40 Kwh mensili	120m <sup>3</sup> annui	Sì
A2-A4 A7-A9	Sì	Sì	Sì	Sì	7,75 € mensili	No	No	No	No
B	Sì	Sì	Sì	Sì	0,06-0,10 € ogni ora	No	No	No	No
C	Sì	Sì	Sì	Sì	13,33-23,33 € mensili	No	No	No	No
D	Sì	Sì	Sì	Sì	10,00 € mensili	No	No	No	No

Nelle tabelle seguenti, si riporta il dettaglio delle voci che, sommate, danno origine alla retribuzione relativa ad ogni gruppo di mansioni:

#### Area A

Componenti della retribuzione		A1/A2/A5	A3/A4	A6/A7	A8/A9
Salario nazionale		364,51 €	405,39 €	386,49 €	408,46 €
Indennità di scala mobile		469,16 €	508,58 €	488,87 €	508,58 €
Indennità supplementari	Ogni 10 vani catastali	0,70 €	0,77 €	0,74 €	0,77 €
	Ascensore/montacarichi	1,85 €	2,03 €	1,94 €	2,03 €
	Ogni scala oltre la 1°	2,35 €	2,59 €	2,47 €	2,59 €
	Citofono con centralino	1,59 €	1,75 €	1,67 €	1,75 €
	Uffici o ambulatori	2,10 €	2,31 €	2,21 €	2,31 €
	Pulizia scale	---	3,18 €	---	---
	Pulizia cortile	---	0,77 €	---	---
	Innaffiamento spazi verdi	---	0,77 €	---	---
	Caldaie a carbone	38,59 €	38,59 €	---	38,59 €
	Caldaie a gasolio	24,46 €	24,46 €	---	24,46 €
	Caldaie a gas	14,01 €	14,01 €	---	14,01 €
	Ritiro raccomandate	0,50/0,70 €	0,50/0,70 €	0,50/0,70 €	0,50/0,70 €
Intervento su ascensore	2,50/6,50 €	2,50/6,50 €	---	2,50/6,50 €	

Apertura portone	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
Chiusura portone	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
Reperibilità	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €

#### Area B

Componente della retribuzione	B1	B2	B3	B4	B5
Paga oraria unica minima	3,37 €	3,09 €	3,09 €	2,72 €	2,44 €
Indennità oraria di scala mobile	2,52 €	2,51 €	2,51 €	2,49 €	2,47 €

#### Area C

Componente della retribuzione	C1	C2	C3	C4	C4 1° impiego
Stipendio mensile unico minimo	960,77 €	842,03 €	674,05 €	495,45 €	417,23 €
Indennità mensile di scala mobile	539,70 €	534,53 €	531,95 €	520,59 €	454,48 €

#### Area D

Componente della retribuzione	D1
Stipendio mensile unico minimo	457,50 €
Indennità mensile di scala mobile	512,50 €

### Forme di lavoro atipiche

#### Contratti a termine

In ottemperanza al D. Lgs. 368/01 e nei modi da esso previsti, tale contratto è applicabile per:

- sostituire lavoratori assenti per aspettativa, ferie o permessi;
- far fronte ai fenomeni di stagionalità dei flussi turistici.

#### Job sharing

I lavoratori assunti con questo contratto hanno la facoltà di scegliere il collega con cui assumere solidalmente l'obbligazione di lavoro. Essi possono, inoltre, scegliere, la percentuale di lavoro spettante a ciascuno per l'esecuzione delle mansioni assegnate: in base a tale percentuale, verrà tra essi divisa la retribuzione base intera, solitamente corrisposta in blocco ad un unico lavoratore a tempo pieno.

### L'esperienza dell'Associazione "Chorus" di Venezia

*Intervista al Dott. Luca Baldin, direttore, ed alla Dott.ssa Rosella Cargasacchi, responsabile del personale*

Chorus è un'associazione non profit riconosciuta che si occupa dell'accoglienza e della valorizzazione di alcune delle più importanti chiese monumentali facenti capo al Patriarcato di Venezia: il concetto di fondo che anima il progetto dell'Associazione è quello del "museo diffuso", intendendo con ciò dotare le chiese di Venezia di personale idoneo alla gestione del loro patrimonio storico-artistico e l'applicazione delle più aggiornate teorie e pratiche della conservazione e valorizzazione di beni di natura monumentale, diffusi sul territorio.

Il contratto di portierato è applicato a tutto il personale dipendente ed è stato scelto essenzialmente per motivi di economicità, dettati dall'esigenze di ridurre al minimo i costi per consentire la sopravvivenza dell'ente. Col passare del tempo Chorus ha consolidato la propria posizione e, attraverso la contrattazione interna, ha ibridato il proprio CCNL con alcuni elementi tipici del contratto del commercio ed ha introdotto alcune modifiche, che hanno attribuito al contratto stesso una maggiore flessibilità. Ecco alcuni esempi:

- la retribuzione mensile è stata aumentata dal milione di lire iniziale ai circa 1.000 € odierni, anche per porre un freno all'eccessivo tasso di turn over che ha caratterizzato i primi anni di attività dell'associazione;
- nel gennaio 2006 il riposo mobile (introdotto per mantenere le chiese aperte per tutta la settimana) è stato sostituito dalla chiusura domenicale, anche per garantire in ogni chiesa il tranquillo svolgimento delle celebrazioni sacre;
- il personale di custodia è libero di gestire la propria attività (compresa la pausa pranzo), a seconda del flusso di turisti nell'arco della giornata;
- si è scelto di utilizzare il trattamento dei giorni di malattia previsto dal CCNL del commercio, in quanto ritenuto di più favore ai dipendenti.

Il ricorso agli strumenti della contrattazione aziendale si è reso necessario perché il CCNL del portierato non nasce, com'è ovvio, per i servizi museali ed è inoltre poco adatto per il personale impiegato negli uffici. In più, esso non comprende né valorizza adeguatamente tutte le attività svolte dal personale di custodia: non solo compiti di guardiani e responsabilità della sicurezza, ma anche vendita dei biglietti di ingresso e di souvenir, nonché informazioni (anche di tipo storico-artistico) sulle varie chiese del circuito.

Tali attività possono essere gestite nel migliore dei modi solo se il personale riceve una preparazione adeguata: per questo scopo è nata "Chorus cultura" che, dallo scopo iniziale, ovvero l'aggiornamento continuo del personale dipendente, nel tempo si è evoluto come settore dell'associazione attivo nell'approfondimento e nella divulgazione culturale aperta a tutto il pubblico. L'evoluzione di Chorus Cultura ha portato l'associazione all'organizzazione di momenti formativi più specificatamente operativi per i propri dipendenti, la cui frequenza è obbligatoria (compresa nel monte ore contrattuale e, dunque, regolarmente retribuita). Per garantire una conoscenza delle problematiche di tutte le sedi operative, è previsto che il personale di custodia cambi luogo di lavoro ogni 4 settimane.

Dopo l'esperienza maturata nei primi anni di lavoro, Chorus ha limitato fortemente l'utilizzo dei cosiddetti contratti atipici: ritiene, infatti, che il fenomeno della precarizzazione sia estremamente dannoso per la vita del settore culturale, perché non consente una autentica crescita professionale e limita di conseguenza la capacità dell'associazione di offrire al pubblico un servizio affidabile e di qualità.

La chiarezza dei rapporti interni all'associazione e la costante attenzione alle problematiche del personale ha consentito di ridurre al minimo la conflittualità, una chiarezza che trova espressione nel briefing di fine giornata presso la sede centrale dell'associazione, nel corso del quale il personale in servizio e quello direttivo e amministrativo si scambiano le necessarie informazioni operative.

Il CCNL del portierato in definitiva non è certo la soluzione ideale per regolare rapporti di lavoro in ambito di gestione e valorizzazione dei beni culturali, tuttavia – grazie alle ampie modifiche migliorative apportate a livello aziendale e in attesa di un eventuale passaggio al CCNL del turismo, già applicato con successo a Verona - rimane comunque estremamente vantaggioso dal punto di vista economico e consente all'associazione una buona libertà di movimento.

TAVOLA SINOTTICA SULLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI CONTRATTI ANALIZZATI

	STATO	ENTI LOCALI	FEDERCULTURE	RICERCA	COMMERCIO	TURISMO	MULTISERVIZI	PORTIERATO
<b>Decorrenza</b>	CCNL 2002/05 CCI 2001/06	CCNL 2002/05 CCDI 2002/05 Regolamenti	CCNL 1999/03	CCNL 2002/05	CCNL 2004/08	CCNL 2004/08	CCNL 2001/05	CCNL 2003/06
<b>Ambito di applicazione</b>	CCNL Ministeri CCI MiBAC	Comuni Province Regioni	Cultura Turismo Tempo libero Formazione	Enti di ricerca	Commercio Servizi Ricerca	Alberghi Pubblici esercizi Agenzie viaggi	Pulizia Manutenzione	Pulizia Custodia Manutenzione
<b>Obiettivi contrattuali</b>	Valorizzazione del personale per la riforma del pubblico impiego, in ottica UE	Valorizzazione del personale, massima flessibilità, funzionalità ed efficienza	Favorire una gestione imprenditoriale del settore culturale	---	---	Motore per lo sviluppo del turismo e dell'economia italiana	---	---
<b>N° posizioni economiche</b>	7 + 4	23	14	8 + 3	9	9	8	21
<b>Orario di lavoro</b>	35h/sett.	36h/sett.	37h/sett.	36h/sett.	40-45h/sett.	40-45h/sett.	40h/sett.	40-48h/sett.
<b>Ferie</b>	---	---	---	???	26 giorni	26 giorni	22-26 giorni	26-30 giorni
<b>Retrib. mens. (min-max)</b>	1.230,72 € 2.032,10 €	1.238,35 € 2.165,70 €	1.076,14 € 2.226,50 €	1.303,00 € 2.389,13 €	995,00 € 1.731,00 €	995,00 € 1.705,00 €	891,05 € 1.364,41 €	833,67 € 1.500,47 €
<b>N° mensilità</b>	13	13	14	13	14	14	14	13
<b>Iniziative di formazione</b>	Interne ed esterne	Interne ed esterne	---	Interne ed esterne	Ente bilaterale Fo.Fo.Ter.	Ente bilaterale Fo.Fo.Ter.	---	For.Te.
<b>Lavoro atipico</b>	Part-time e lavoro temporaneo	Part-time	Part-time, apprendistato, formazione, lavoro temp., job sharing	Part-time, lavoro interinale	Part-time, apprendistato, inserimento, somministrazione, job sharing, job on call	Part-time, somministrazione, job on call, apprendistato, inserimento, job sharing, lavoro stagion.	Part-time, apprendistato, formazione e lavoro, inserimento, job sharing	Lavoro a termine, job sharing
<b>Limiti all'utilizzo di lavoro atipico</b>	7% dei contratti a tempo indeterminato	---	Part-time: 30% Lavoro temp. + job sharing: 25%	Lavoro interinale: 7%	Somministrazione: 4-100 per ente	Somministrazione: 4-100 per ente	Lav. temp.: 12% Altri contr.: 35%	---
<b>Specificità per il settore culturale</b>	No CCNL Si CCI	No CCNL No CCDI Si regolamenti	Si	No	No	No	No	No

## CONCLUSIONI

Dato il poco tempo avuto a disposizione e l'esiguo numero di realtà indagate, questa ricerca non può pretendere di indicare quale contratto sia migliore degli altri per il buon andamento dei rapporti di lavoro all'interno del settore museale. Quello che si può fare, però, è condividere l'esperienza fatta, mettendo in evidenza alcuni punti di contatto tra le diverse esperienze e cercando di suscitare un minimo di attenzione e di dibattito su questo argomento.

- Quando il tipo di contratto non è imposto da norme di legge (come nel caso dei musei pubblici), viene sempre preso in considerazione un certo numero di alternative, tra cui compare sempre il CCNL Federculture. Restano da chiedersi i motivi di questa costante presenza: innanzitutto, Federculture è l'unico contratto specificamente destinato al settore culturale e, attraverso i lavori della Delegazione Trattante, diventerà sempre più mirato sui singoli ambiti; inoltre, anche se per vari motivi non viene adottato, esso è visto un punto di riferimento, non necessariamente a cui tendere, ma al quale comunque prestare attenzione. Da ciò si deduce un interesse crescente alla definizione ed al riconoscimento delle specificità delle professioni culturali (museali, in particolare), di cui la Carta Nazionale delle Professioni Museali di ICOM non può che essere il primo, importante passo.
- Molto spesso l'elemento discriminante per la scelta di un contratto è la sua economicità: questo è particolarmente vero per i servizi dati in concessione all'esterno (pulizie, guardiania, didattica, ...) e per le realtà giovani, che devono ancora trovare il proprio assestamento e che spesso non hanno alle spalle un patrimonio consolidato a cui fare riferimento in caso di necessità.
- I contratti prescelti sono molto spesso generici o, comunque, poco inerenti al settore museale ed alle necessità dei singoli istituti: pertanto, si ricorre con una certa frequenza alla contrattazione interna, in parte per prevedere condizioni di miglior favore per il personale e in parte per adattare il contratto alle caratteristiche ed alle esigenze di ogni museo.
- Motivazione, entusiasmo e spirito di sacrificio e di collaborazione tra i dipendenti si rivelano ottimi alleati per il superamento delle inevitabili difficoltà a cui è soggetta la vita di ogni museo, specialmente se di piccole dimensioni: la letteratura manageriale, però, insegna che questi comportamenti virtuosi sono tipici delle organizzazioni nei primi stadi di vita e che - se non opportunamente stimolati attraverso l'ingresso di nuovo personale o tramite specifiche iniziative rivolte ai dipendenti di lunga data - tendono a perdersi con il passare del tempo. C'è quindi da chiedersi: per quanto tempo i musei saranno in grado di sostenersi in questo modo?
- Il mondo dei musei non sembra soffrire di particolari fermenti sindacali, se non nei casi dei servizi appaltati a cooperative esterne o di contrattazione per il settore del pubblico impiego.
- Tutti i responsabili di strutture museali sono concordi nel riconoscere l'importanza della formazione, a tre livelli:
  1. come strumento di arricchimento personale e di valorizzazione della professionalità di ogni dipendente;
  2. come mezzo per offrire al pubblico un servizio aggiornato e di qualità;
  3. come leva manageriale per la gestione del personale, se si considera che offrire ai propri dipendenti la possibilità di frequentare corsi di formazione può essere vista come componente non monetaria della retribuzione e che, pertanto, i lavoratori possono dimostrarsi inclini ad accettare un posto di lavoro che garantisca un ritorno economico inferiore alle medie di mercato, ma che offra contemporaneamente buone occasioni per un arricchimento personale e professionale.
- Il mondo dei musei si contraddistingue come essenzialmente contrario all'utilizzo di forme di lavoro atipiche, cioè diverse dal lavoro dipendente a tempo indeterminato. Questo può avvenire per 3 diversi motivi:
  - a. perché si ritiene che siano difficili da gestire e che, se da una parte risolvano problemi contingenti di carico di lavoro, dall'altra provochino un aggravio insostenibile per l'amministrazione del museo: questa motivazione è in parte smentita da alcune realtà in cui, invece, questi contratti vengono applicati con un discreto successo, soprattutto perché si cerca un appoggio organizzativo e contabile in aziende specializzate nella gestione di questo tipo di contratti;
  - b. perché si cerca, nel proprio piccolo, di porre un freno al fenomeno della precarizzazione, che sta colpendo il mondo del lavoro e, con particolare vigore, il settore museale: in questo modo, si vuole dare ai propri lavoratori la garanzia di un lavoro stabile e di relazioni sindacali serene e costruttive;
  - c. perché i musei devono offrire innanzitutto un servizio di qualità e, pertanto, si ritiene estremamente dannosa l'assunzione di personale generico: inoltre, non è pensabile che istituzioni di per sé in perenne difficoltà economica sottraggano risorse ad altre attività per destinarle alla formazione del personale atipico, che non ha la possibilità di sedimentare le informazioni ricevute e di spenderle nel museo e per il museo.

Un contratto ideale? Al momento non esiste. Esistono diversi contratti, più o meno vicini alle esigenze delle diverse istituzioni, ma ciò che manca è uno strumento specifico per l'ambito museale, così diverso rispetto agli altri settori da cui sono stati mutuati i contratti precedentemente illustrati.

A differenza di altri comparti, infatti, chi lavora in un museo si trova ad avere a che fare con il valore dell'intangibile, del sapere e della cultura, che egli stesso riconosce e che genera in lui un alto coinvolgimento: proprio questo commitment va salvaguardato, valorizzato e, se possibile, implementato, per creare una relazione molto stretta tra il lavoratore ed il museo.

Per raggiungere questo scopo bisogna utilizzare in maniera efficiente sia il contratto formale sia il cosiddetto contratto psicologico.

Per costruire il primo - o, meglio, per adattare un CCNL già esistente alla realtà in cui si opera - è utile, in prima battuta, identificare i bisogni dei dipendenti. In particolare:

- i bisogni di appartenenza, che riguardano la necessità di interagire con gli altri e di avere una certa approvazione sociale: vengono soddisfatti attraverso la creazione di un clima lavorativo favorevole alla socialità, alla creazione di relazioni di fiducia e rispetto, nonché attraverso lo sviluppo di una cultura aziendale improntata alla lealtà.
- i bisogni di stima (sia autostima sia eterostima), da implementare attraverso meccanismi di valutazione e retribuzione del personale: i lavoratori, infatti, avvertono una minor distanza dall'organizzazione, se sapranno di non essere lasciati a se stessi, ma che il loro lavoro è monitorato e valutato sulla base di risultati non solo quantitativi, ma - soprattutto - qualitativi; questo monitoraggio porterà ad avere delle ricompense (non solo di natura monetaria) per quegli individui che si siano mostrati più efficaci, efficienti e collaborativi;
- i bisogni di autorealizzazione (ossia il desiderio di esprimere al meglio le proprie potenzialità) che possono trovare soddisfazione nei meccanismi di mobilità interni all'ente, meccanismi verticali e, soprattutto, orizzontali: in questo modo, si aggira sia l'ostacolo dell'eccessiva specializzazione - che spesso preclude altre possibilità di carriera - sia il problema della ripetitività del lavoro, che riguarda soprattutto le mansioni più basse e meno qualificate.

Un'attenta normazione del contratto, però, non elimina i problemi, soprattutto nell'ambito museale e - in modo ancora più in particolare - nelle istituzioni di dimensioni ridotte, dove la struttura organizzativa è quasi piatta e la distanza tra i dirigenti ed i lavoratori è quasi nulla. Proprio per questo, è importantissimo anche il contratto psicologico, ossia l'insieme delle aspettative non scritte presenti fra datore di lavoro e lavoratore, secondo le quali il datore di lavoro si impegna tacitamente a supportare e stimolare le capacità e le potenzialità del lavoratore, rendendolo più pronto ad inserirsi nelle dinamiche di mercato relative alla propria professionalità. Dal punto di vista del lavoratore, invece, il contratto psicologico rinsalda il legame tra individuo ed organizzazione, rafforza la percezione di poter contare sull'organizzazione e fa sì che il lavoratore stesso autoregoli i propri investimenti nell'organizzazione, sotto forma di coinvolgimento (commitment) e di comportamenti extraruolo. Il contratto psicologico si basa sia sugli obblighi di cui si fa carico il museo (ricavi, informazioni sullo sviluppo, condizioni di lavoro favorevoli, ...) ma anche degli obblighi del lavoratore verso l'organizzazione, in termini di efficacia, efficienza, lealtà, rispetto ed impegno. Tramite questo strumento, le relazioni lavoratore-museo si consolidano soprattutto a livello psicologico, rinforzando il contratto formale, su cui solitamente il lavoratore ha poca voce in capitolo: tutto questo genera soddisfazione e motivazione da entrambe le parti, dando il via ad una collaborazione proficua e duratura.

Riassumendo, ci sembra importante sottolineare l'importanza dell'esistenza di una disciplina unitaria per le istituzioni museali. Ma vogliamo anche mettere in luce come questa sia pressoché nulla, se non ci si impegna in un'attenta analisi delle esigenze dei lavoratori e se non si fa in modo che i contratti collettivi prevedano margini di manovra utili per un efficace adattamento alle singole realtà. Vogliamo ribadire, inoltre, l'importanza di istituire relazioni basate sulla fiducia e di costruire una rete di promesse ed aspettative che motivino entrambe le parti in causa e puntellino le travi, a volte fragili, dei contratti di categoria nazionali, colmandone i vuoti e permettendone un utilizzo più efficiente e efficace.

## BIBLIOGRAFIA

### **Contratto del pubblico impiego:**

- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il biennio economico 2002-2003
- Contratto integrativo del contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto ministeri per il biennio economico 2004-2005
- Contratto collettivo integrato di ministero - Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, Circolare n. 74 del luglio 2001
- Accordo collettivo integrato di ministero per la determinazione dei profili professionali - Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, Circolare n. 95 del 17 settembre 2001
- Emilio Cabasino, *I mestieri del patrimonio: professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, 2005, Angeli, Milano
- Adele Maresca Compagna (a cura di), *Strumenti di valutazione per i musei italiani: esperienze a confronto*, 2005, Gangemi, Roma

### **Contratto degli Enti Locali:**

- Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto delle regioni e delle autonomie locali per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il biennio economico 2002-2003
- Contratto integrativo del contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto delle regioni e delle autonomie locali per il biennio economico 2004-2005
- Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio normativo 2002-2005 ed il biennio economico 2002-2003, relativo all'area della dirigenza del comparto regioni ed autonomie locali
- Contratto integrativo del contratto collettivo nazionale di lavoro per il biennio economico 2004-2005, relativo all'area della dirigenza del comparto regioni ed autonomie locali
- Contratto collettivo decentrato integrativo del Comune di Lissone (Mi), stipulato il 26/4/01

### **Contratto Federculture:**

- Contratto collettivo nazionale di lavoro Federculture per il quadriennio normativo 1999-2003

### **Contratto della ricerca:**

- Contratto del personale del comparto della ricerca per il quadriennio normativo 2002-2005

### **Contratto del commercio, dei servizi e del terziario:**

- Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti da aziende del commercio, dei servizi e del terziario per il quadriennio normativo 2004-2008 ed il biennio economico 2004-2006

### **Contratto del turismo:**

- Contratto collettivo nazionale di lavoro per le aziende che svolgono attività nel settore del turismo per il quadriennio normativo 2004-2008 ed il biennio economico 2004-2006

### **Contratto multiservizi:**

- Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati/multiservizi per il quadriennio normativo 2001-2005 ed il biennio economico 2001-2003

### **Contratto del portierato:**

- Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti da proprietari di fabbricati per il quadriennio normativo 2003-2006 ed il biennio economico 2003-2004

### **Siti internet:**

[www.aranagenzia.it](http://www.aranagenzia.it)

[www.chieseverona.it](http://www.chieseverona.it)

[www.infoleges.it](http://www.infoleges.it)

[www.museopoldipezzoli.it](http://www.museopoldipezzoli.it)

[www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)

[www.chorusvenezia.org](http://www.chorusvenezia.org)

[www.mtsn.tn.it](http://www.mtsn.tn.it)

[www.museoscienza.org](http://www.museoscienza.org)

[www.ccnl.it](http://www.ccnl.it)

[www.fondazionetorinomusei.it](http://www.fondazionetorinomusei.it)

[www.museilecco.org](http://www.museilecco.org)

[www.normeinrete.it](http://www.normeinrete.it)

Annalisa Ferrario e Alessandra Riccò hanno conseguito nel 2005 la laurea triennale in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione (CLEACC) presso l'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano. Nella medesima Università frequentano tuttora il secondo anno della Laurea Specialistica in Economia e Management per le Arti, la Cultura e la Comunicazione (CLEACC LS) ed hanno scelto come ambito di specializzazione il settore dei beni culturali e della produzione artistica.

Per quanto riguarda i contenuti della ricerca, Annalisa Ferrario ha curato l'analisi del contratto del comparto ministeri, il contratto degli enti locali, il contratto del commercio e del terziario ed il contratto per le imprese multiservizi; Alessandra Riccò si è invece occupata del contratto Federculture, del contratto della ricerca, del contratto del turismo e di quello del portierato. Si deve ad entrambe - con il prezioso coordinamento di Alberto Garlandini e di Salvatore Sutera, a cui spetta un ringraziamento particolare - l'impostazione generale della ricerca, nonché la conduzione delle interviste e l'elaborazione delle conclusioni.

Annalisa Ferrario ed Alessandra Riccò desiderano inoltre ringraziare tutti i professionisti del settore museale che hanno messo a disposizione il proprio tempo e le proprie energie per la buona riuscita di questa ricerca:

Adele Maresca Compagna ed Elisa Bucci  
Ministero per i Beni e le Attività Culturali

Gianluigi Daccò  
Comune di Lecco

Aurora Di Mauro  
Regione Veneto

Fabrizio Mariosa  
Federculture

Fiorenzo Galli, Ilaria Castiglioni e Giuseppe Distefano  
Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" - Milano

Michele Lanzinger  
Museo Tridentino di Scienze Naturali - Trento

Annalisa Zanni e Maurizio Delsale  
Museo Poldi Pezzoli - Milano

Claudio Paschetto  
Chiese Vive - Verona

Gianni Rossetti  
Comune di Torino

Luca Baldin e Rosella Cargasacchi  
Chorus - Venezia