



Storie di azione e contrattazione collettiva – Rinnovo integrativo Barilla: le buone relazioni industriali tra continuità e innovazione

di **Andrea Rosafalco, Andrea Tundo**

Tag: #Barilla #innovazione #sicurezza #formazione #welfare

Il 21 settembre scorso il Gruppo Barilla S.p.A., assistito dall'Unione Parmense degli Industriali, e il **Coordinamento Nazionale delle R.S.U.**, sostenuto dalle segreterie nazionali di **FAI-CISL, FLAI-CGIL e UILA-UIL**, hanno rinnovato il **contratto integrativo del Gruppo** valido per il quadriennio 2018-2021, al termine di una due-giorni decisamente intensa che costituisce soltanto l'epilogo di una complessa trattativa durata quasi dieci mesi.

Innovazione e internazionalizzazione, sicurezza sul luogo di lavoro, qualità del prodotto, focus su organizzazione e persone sono i leitmotiv che caratterizzano l'accordo, il quale produrrà i propri effetti nei confronti dei circa 4.000 dipendenti di una realtà aziendale il cui successo, già da tempo, ha varcato i confini nazionali, ove si configura tra i maggiori leader del settore alimentare.

L'obiettivo di fondo, evidenziato nelle Premesse, è **accentuare la distintività e specialità dei propri prodotti**, attraverso un' incisiva azione di differenziazione che coinvolga tanto il settore "Bakery" quanto quello "Pasta", **consolidando, così, il carattere di italianità del brand. Lo strumento per il perseguimento di questo ambizioso risultato è, invece, il "dialogo sociale" tra le Parti.**

Ampia è, infatti, la mutua fiducia dei contraenti rispetto ad una virtuosa tradizione di relazioni industriali che, chiamata a perpetuarsi nel tempo e confermata nella sua **strutturazione a due livelli, uno centrale ed uno locale**, si sviluppa e si realizza lungo tutto il perimetro operativo del Gruppo e per mezzo di diversi organismi, spesso di natura paritetica, ove spontaneo e sovente è il "dialogo sociale" tra le Parti, stimolato da reciproci obblighi di consultazione e informazione.

La transnazionalità del business, naturalmente, si riverbera anche sul sistema di relazioni industriali, il quale non può trascurare la vocazione internazionalizzante del Gruppo: il **"dialogo sociale" a livello europeo viene favorito dal Comitato Aziendale Europeo**, organo rappresentativo dei dipendenti cui viene demandata la trattazione di qualsiasi questione di caratura transnazionale, secondo il paradigma della trasversalità sociale e sindacale degli argomenti affrontati, in linea con le azioni già intraprese con successo come, ad esempio, quelle

che hanno condotto alla sottoscrizione della Convenzione Europea su Salute e Sicurezza in data 1 giugno 2017.

L'omogeneità e l'unità di azione a livello di gruppo viene invece assicurata calendarizzando due incontri annuali (l'uno da tenersi tra maggio e giugno, l'altro fra novembre e dicembre) **tra Azienda e Coordinamento Sindacale Nazionale delle R.S.U.**, costituito da 43 componenti delle R.S.U. dei Siti italiani e affiancato, nell'esercizio delle proprie funzioni di rappresentanza, dalle Segreterie Nazionali e Territoriali delle Organizzazioni Sindacali firmatarie del contratto nazionale e dell'accordo in commento.

Le relazioni industriali del Gruppo, poi, si infittiscono nell'ambito delle commissioni tecniche paritetiche: memori e soddisfatte del lavoro svolto dalle commissioni istituite con il precedente Accordo del 12 novembre 2014, le Parti sociali sbandierano la volontà di costituirne altre cui deputare lo studio e l'analisi di due specifici e puntuali ambiti cui le Parti stesse riservano, lungo il testo dell'accordo, una particolare considerazione, ovvero sicurezza e organizzazione del lavoro.

“Zero infortuni” è lo slogan che aleggia, ripetutamente, in materia di sicurezza: più che uno obiettivo, esso sembra costituire, nell'ottica delle Parti, **una vocazione cui ispirare il *modus operandi* dei contraenti stessi** e dei rispettivi rappresentati in qualsiasi ambito e rispetto a qualunque istituto. In un'ottica di costante e progressiva innovazione è prevista la transizione, anticipata da una fase di adeguamento della durata di tre anni, dei sistemi di gestione della sicurezza al nuovo standard internazionale ISO 45001.

Centrale, nell'architettura costruita a salvaguardia della sicurezza e salute dei lavoratori, è la formazione, che coinvolge tanto i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), destinatari di una media annua di otto ore di formazione, quanto i dipendenti tutti, confermando il trend del 2017 che ha visto coinvolto un totale di circa 37.000 lavoratori in oltre 20.000 ore di formazione. Verrà riproposta l'esperienza della “Giornata Annuale della Sicurezza Barilla”, utile per la condivisione di *best practices* oltre che per l'analisi della dinamica infortunistica già invalsa nel Gruppo; particolare attenzione viene riposta inoltre al tema dello “stress da lavoro correlato”, misurato in tutti gli stabilimenti e mulini italiani secondo la metodologia del *Social Stress Risk Model* (SSR), elaborata dal Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei luoghi di lavoro e fatta propria dal precedente integrativo.

Sicurezza, tuttavia, da interpretare non soltanto quale tutela della salute e dell'integrità psico-fisica dei lavoratori, ma anche quale sicurezza alimentare, dunque la sicurezza del prodotto che poi viene immesso nel mercato salvaguardando, di riflesso, la sicurezza dei consumatori. In questo delicatissimo terreno, il carattere della sicurezza implica necessariamente quello della qualità del prodotto, e proprio questo inscindibile connubio rappresenta, nella prospettiva contrattuale, l'elemento imprescindibile per garantire continuità alla crescita del brand Barilla. La spiccata sensibilità verso questo tema, determinante nell'economia del gruppo, è confermata dall'adozione e dal mantenimento del sistema di gestione della sicurezza alimentare imperniato sullo standard FSSC 22000 (*Food Safety System Certification*) «che, giunto ormai alla versione 4.1, è ritenuto lo standard di più alto livello internazionale (...) ed è riconosciuto a livello globale in quanto parte della GFSI» (*Global Food*

Safety Initiative): già da un anno, tutti gli stabilimenti del Gruppo possono vantare il raggiungimento di tale certificazione.

Anche la formazione riveste un ruolo centrale nell'ossatura contrattuale, e non soltanto in tema di sicurezza: **consapevoli del perenne mutamento del mercato del lavoro e dell'instancabile progresso tecnologico**, le Parti riconoscono mediamente 16 ore di formazione *pro capite* per anno solare, che possono svilupparsi secondo le tre diverse direttrici metodologiche di apprendimento, ovvero in aula, in affiancamento “*on the job*” e, infine, *e-learning*.

Una logica di sicurezza prevenzionistica permea, altresì, la materia degli appalti: conscie dei rischi insiti in tali attività, infatti, i firmatari dell'accordo si preoccupano di predisporre una serie di garanzie volte ad **evitare il realizzarsi di insidiosi esempi di dumping contrattuale**. In questa ottica debbono leggersi gli strenui tentativi delle Parti di assoggettare le imprese al rispetto dei CCNL stipulati dalle OOSS «maggiormente rappresentative del settore di appartenenza», con un occhio di riguardo per gli ambiti della previdenza, della salute, igiene e sicurezza sul lavoro; lo stesso dicasi rispetto all'estensione, nei confronti di società cooperative appaltatrici, dell'obbligo di assicurare «un trattamento economico normativo globalmente equivalente a quello previsto dal CCNL di riferimento».

Neppure il monitoraggio sfugge all'attenzione delle Parti sociali, attuato per il tramite di una piattaforma informatica predisposta per garantire una gestione preventiva e sistematica delle informazioni e della documentazione relative alle ditte aggiudicatrici, **agevolando quel “dialogo sociale”** e diretto con le altre aziende che trova un'ulteriore possibilità di concretarsi **in occasione dell'incontro**, da tenersi indicativamente **una volta l'anno per ciascun sito, tra appaltatori** da una parte e, dall'altra, **RLS e RSPP**.

Nell'accordo, le Parti intendono **confermare e rinnovare l'attenzione alla persona** incentrando il dialogo **sui valori dell'apertura, dell'inclusività, oltre che sugli interventi possibili per favorire la conciliazione vita-lavoro e il benessere organizzativo**. Anche se risultati positivi sono già stati raggiunti, si dispone di investire e valorizzare nuove risorse economiche a favore della persona del lavoratore. In primo luogo, sul piano del Welfare.

L'azienda s'impegna a versare 50 euro nel 2018 e 100 nel 2019 per ogni dipendente iscritto al Fondo di Solidarietà Interna R. Barilla o, in alternativa, al Fondo contrattuale Fasa. Sul versante della previdenza integrativa, poi, l'azienda caldeggia l'iscrizione dei lavoratori al fondo di settore Alifond, destinando allo scopo, per persona, 50 euro in più rispetto a quanto previsto dal CCNL.

L'attenzione di Barilla per l'area Welfare, inoltre, è più in generale confermata dalla prevista possibilità di conversione del premio di risultato (in Barilla “PPO”, Premio di produzione per obiettivi) in misure di “welfare sociale”, e ciò fino a un massimo del 30% di valore del PPO. In tal senso, l'azienda offre anche diversi incentivi: il versamento di un ulteriore 10% di valore sulla quota di premio destinata dal dipendente al Welfare (a condizione, però, che poi detta quota venga effettivamente fruita), nonché la realizzazione di un sistema di gestione per favorire la conversione e l'utilizzo della quota (anche qui, peraltro, sotto una condizione, cioè

che almeno un decimo del personale assunto a tempo indeterminato decida di “welfarizzare” una certa parte del proprio PPO).

Nell’accordo, il tema – finora percorso – della valorizzazione della persona s’accompagna allo studio di soluzioni di sistema per questioni problematiche quali, fra le altre, la questione generazionale. **L’esigenza è, invero, quella di trovare una sintesi fra: la “conservazione” delle competenze acquisite dai dipendenti con maggiore anzianità e, in ottica di turnover, il progressivo ingresso di giovani lavoratori nell’azienda.** A tal proposito, l’indicazione proveniente dall’accordo Barilla, e rivolta alle direzioni aziendali e alle RSU dei diversi stabilimenti, consiste nello sperimentare pratiche di “staffetta generazionale”. Il che significa predisporre, presso i singoli siti, scelte organizzative tali da rendere sostenibile il “passaggio di testimone” fra lavoratori esperti e nuovi assunti. Dette scelte organizzative possono, ad esempio, concernere la copertura dei turni, ovvero portare all’elaborazione di nuovi criteri di sostituzione, ma, in ogni caso, debbono potersi dire rispettose di parametri rigorosi di efficacia, di efficienza e di costo (in tal senso, allora, “sostenibilità” della staffetta).

Le disposizioni modificative dell’organizzazione del lavoro, peraltro, non sono dettate soltanto dall’attenzione per le caratteristiche personali dei lavoratori, ma pure da obiettivi di natura diversa comunque riconducibili al macro-tema del sostegno allo sviluppo della competitività aziendale.

Nell’accordo, allora, fra le altre disposizioni, si prevede che, per il lavoro domenicale non inserito all’interno di lavorazioni “a ciclo continuo”, siano incrementati i gettoni di presenza a beneficio dei lavoratori (fino a 95 euro lordi), e, al contempo, che in contesti produttivi “a ciclo continuo” sia disposta, per ogni domenica effettivamente lavorata, un’ora di riduzione dall’orario di lavoro.

In ultima analisi, rispetto all’organizzazione del lavoro, occorre evidenziare la decisione di istituire una commissione tecnica bilaterale, la quale specialmente approfondisca quei temi che, in letteratura, sono definiti della nuova Grande Trasformazione del lavoro (automazione, evoluzione delle competenze...).

Peraltro, l’accordo si conclude con disposizioni di carattere diverso, concernenti **l’istituto del premio di risultato, definito in Barilla Premio di Produzione per Obiettivi (PPO).**

Negli anni, esso ha rappresentato, a detta delle Parti, una leva fondamentale per il miglioramento continuo degli indicatori aziendali. Tale lettura concorde, fra l’altro, può probabilmente spiegarsi anche in ragione delle buone pratiche messe in campo in Barilla, azienda nella quale, costantemente, le RSU sono state coinvolte sia nella scelta dei parametri di riferimento, con cui è stato costruito il PPO, sia nella valutazione annuale dei risultati raggiunti nei singoli stabilimenti.

Alla luce, poi, dei buoni risultati ottenuti attraverso il PPO, le Parti decidono di confermarne i tre indicatori fondamentali, i quali misurano: redditività aziendale, qualità e prestazione.


Rispetto al primo indicatore, è riaffermata, come parametro di riferimento, l’incidenza percentuale del reddito operativo sul valore dei ricavi nel bilancio consolidato dell’azienda. A detto parametro, poi, si associano dei valori percentuali (valore base, valore obiettivo e valore

supero) con i quali è definita l'entità dell'erogazione. Anche per il secondo indicatore ("prestazione") si sceglie di confermare i termini e le modalità di calcolo già utilizzati in azienda; va notato, tuttavia, che ne è prospettata espressamente l'ulteriore elaborazione nei singoli stabilimenti, e ciò per permettere alle RSU oltre che alle direzioni aziendali di focalizzarsi massimamente sulle specificità di sito. Fra l'altro, una scelta del tutto simile (conferma dei criteri esistenti, in vista però della loro migliore specificazione secondo logica sussidiaria) è compiuta con riferimento all'indicatore "qualità", per il quale (al pari, invero, dell'indicatore "prestazione") sono pure fissati i valori base, obiettivo e supero.


In caso, occorre sottolineare, di mancata migliore definizione degli indicatori "prestazione" e "qualità" a livello di stabilimento, sono previsti il confronto fra azienda e organizzazioni sindacali territoriali, nonché, come *extrema ratio*, l'utilizzo delle stesse disposizioni dell'anno precedente (qualora, però, siano rimaste costanti le condizioni di mercato).

Per il quadriennio 2018-2021, il valore del PPO messo in palio è di ben 10.800 euro per lavoratore – **una scelta, questa, con la quale si dà forte concretezza all'impegno di Barilla nel realizzare, via via, la più profonda e solida condivisione degli obiettivi tra management e forza-lavoro.**

Andrea Rosafalco

ADAPT Junior Fellow
 @AndreaRosafalco

Andrea Tundo

ADAPT Junior Fellow
 @tundo_andrea