

NOTA ISRIL ON LINE

N° 32 - 2011

**NON SOLO FIAT.  
LE ESPERIENZE CONTRATTUALI  
NEL SETTORE DELLE GRANDI IMPRESE  
DEL SETTORE ALIMENTARE**

Presidente prof. Giuseppe Bianchi  
Via Piemonte, 101 00187 - Roma  
[gbianchi.isril@tiscali.it](mailto:gbianchi.isril@tiscali.it)  
[www.isril.it](http://www.isril.it)

*istituto*  
*di studi sulle relazioni*  
*industriali e di lavoro*



## **NON SOLO FIAT. LE ESPERIENZE CONTRATTUALI NEL SETTORE DELLE GRANDI IMPRESE DEL SETTORE ALIMENTARE**

1) I sistemi contrattuali si sono consolidati nei paesi più industrialmente progrediti per due ragioni principali: perché hanno dimostrato che attraverso un sistema di regole concordate tra impresa e lavoro si creavano le condizioni favorevoli alla gestione delle innovazioni, riducendo il costo dei conflitti sociali; perché condivise forme di partecipazione del lavoro ai benefici dello sviluppo produttivistico, alimentavano una convergenza di interessi affinché lo sviluppo produttivistico potesse autoalimentarsi sostenendo la crescita dei sistemi produttivi e dei salari.

Questa esperienza alle nostre spalle non è stata né sempre pacifica, né sempre lineare, riflettendo nel tempo il diverso posizionamento di potere degli interessi in campo, ma i risultati, di più lungo periodo, indicano un percorso nel quale crescita economica e benessere sociale hanno progredito insieme.

La continuità di questa esperienza è oggi messa alla prova dai mutamenti strutturali intervenuti negli assetti economici che propongono adattamenti nei sistemi di regolazione con i quali ricomporre gli interessi del lavoro e del capitale. I fatti sono noti: la globalizzazione dei mercati ha accentuato la competizione al ribasso tra i diversi sistemi di tutela sociale; la finanziarizzazione dell'economia ha reso più mobile il capitale e più instabili gli assetti proprietari e le scelte localizzative delle imprese; la competizione internazionale ha accelerato le esigenze di flessibilità produttiva ed occupazionale. Fatti che accentuano le condizioni di sfavore del lavoro rispetto al capitale e che pongono interrogativi sulla tenuta dei tradizionali assetti contrattuali e delle pratiche contrattuali con cui, nel passato, si è garantito un accettabile posizionamento del lavoro nei processi di produzione e redistribuzione delle risorse.

I problemi che si pongono oggi sono sostanzialmente due:

- come intervenire sull'assetto contrattuale, ridefinendo i rapporti tra contratto nazionale e contratto decentrato, preservando o mettendo in discussione la tradizionale complementarità dei due livelli;
- come gestire contrattualmente gli adattamenti richiesti nelle regole di lavoro dentro i nuovi involucri della competitività internazionale, definendo le condizioni di rinegoziabilità dei diritti dei lavoratori nell'ambito di nuove ragioni di scambio.

Problemi che stanno alimentando le esercitazioni polemiche che dividono le parti sociali in un momento in cui la coesione sociale si pone come un bene pubblico per gestire, in modo inclusivo, le difficoltà in atto.

2) Il detto inglese che per sapere se il budino è buono bisogna mangiarlo, mi induce a ragionare intorno ad una esperienza contrattuale concreta, quella del settore alimentare.

Si tratta di un caso settoriale ma molto significativo perché coinvolge importanti imprese multinazionali che operano in mercati altamente competitivi,

le cui politiche contrattuali sono il risultato di scelte condivise con tutte le sigle sindacali, scelte maturate in un contesto di consolidata consapevolezza strategica dei problemi da affrontare.

Per quanto riguarda l'assetto contrattuale si è in presenza del tradizionale modello bipolare.

Un contratto collettivo di settore che fornisce una tutela generalizzata per tutti i lavoratori, rafforzata da una intelaiatura di Enti Bilaterali in grado di offrire prestazioni integrative anche in tema di welfare (sostegno ai redditi di lavoro, previdenza e sanità integrativa, formazione) così da rendere più partecipate le relazioni sindacali.

Un contratto di azienda per gli istituti previsti dal contratto nazionale con innovative forme di apertura alla contrattazione territoriale per le imprese di più piccola dimensione assegnando, a tal fine, all'Ente Bilaterale di settore, il compito di predisporre, a livello di filiera produttiva, modelli di incentivazione salariale legati al raggiungimento di obiettivi definiti di produttività e di redditività.

Non emergono segni di insofferenza nei riguardi di tale assetto contrattuale che costituisce l'infrastruttura lungo la quale si canalizzano le diverse iniziative contrattuali nell'obiettivo di conciliare la presenza di regole del lavoro comuni a tutte le aziende con spazi destinati a fornire soluzioni rispondenti alle specificità dei singoli contesti produttivi. Questo non esclude l'utilità di ulteriori adattamenti in grado di rafforzare l'autonomia della contrattazione decentrata come convenuto dal recente accordo interconfederale, nella riconferma dell'assetto bilaterale del nostro sistema contrattuale.

Più complessa è l'altra verifica che si propone di accertare il grado di adattività delle norme contrattuali ai mutamenti delle strategie di impresa. Mutamenti di natura sistemica che coinvolgono le politiche del prodotto, gli assetti produttivi e tecnologici, l'organizzazione del lavoro, con effetti importanti sul ruolo del lavoro nei suoi connotati professionali ma anche motivazionali perché questi mutamenti sono sempre orientati al raggiungimento di obiettivi migliorativi delle "performances" aziendali.

Il campo di analisi è così fornito dalla capacità della contrattazione aziendale di inserirsi in questi processi innovativi che richiedono alle rappresentanze di base non solo capacità rappresentativa, ma anche il possesso di un "sapere organizzativo" con cui valorizzare, in termini di sviluppo professionale e di compensi economici, gli spazi di partecipazione del lavoro, aperti dalla sperimentazione di nuove forme flessibili di "governance" organizzativa con l'allentamento dei tradizionali strumenti di controllo gerarchico.

La disponibilità di un insieme di accordi aziendali<sup>1</sup> del settore alimentare consente una tale analisi, i cui risultati evidenziano quattro aree in cui l'adattamento reciproco fra variabili contrattuali e variabili economico-produttive risulta più significativo.

---

<sup>1</sup> I contratti aziendali esaminati riguardano: Nestlé Italiana, Kraft Foods Italia, Heinz Plada Plasmon Italian, D. Campari Milano, Colussi, Manifatture Sigaro Toscano, La Logistica Italia, Ferrero S.p.A., Barilla, Coca-Cola Italia, Heineken Italia, British American Tabacco.

a) Gli istituti contrattuali della flessibilità degli orari. Le produzioni alimentari sono caratterizzate, come è noto, da fattori di stagionalità e da discontinuità nella composizione della domanda che si acquiscono nei periodi di crisi. La flessibilità degli orari risponde all'esigenza di gestire i flussi produttivi ottimizzando l'utilizzo degli impianti e l'impiego del fattore lavoro. Gli istituti della flessibilità degli orari sono presenti in tutti gli accordi aziendali, costituendo una dotazione comune cui le parti contrattuali, a livello di stabilimento, possono ricorrere garantendone la concreta fruibilità. Il contratto della Ferrero del luglio 2011 è il più puntuale in tal senso prevedendo una batteria di strumenti: orari a scorrimento su 6 giorni, orari a scorrimento su 7 giorni, polizze della flessibilità, preavviamento degli impianti, elasticità e flessibilità contrattuale dei part-time verticali, contratti a termine stagionali elastici, contratti a termine part-time verticali con modulazione delle prestazioni su 24 ore settimanali. Strumenti di flessibilità già ampiamente sperimentati nel settore, cui ricorrono le imprese, a seconda delle necessità, sulla base di intese con le rappresentanze sindacali locali. Queste flessibilità degli orari sono accompagnate dall'impegno delle aziende di favorire la stabilità occupazionale ed il ricorso a tipologie contrattuali non discriminanti per quanto riguarda i livelli retributivi e le condizioni di lavoro.

b) Gli istituti contrattuali a sostegno dell'innovazione. Più articolato è l'impegno della contrattazione aziendale nel sostenere la partecipazione del lavoro all'innovazione in quanto tale obiettivo entra in una combinazione plurima di condizioni tecnologiche, organizzative, definite a livello di siti produttivi. Il circuito che lega la qualità del prodotto, essenziale per l'industria alimentare, con la qualità dei processi produttivi tende a valorizzare le conoscenze dei dipendenti che, in quanto operatori degli impianti, sono in grado di valutare e di concorrere alla rimozione dei fattori di inefficienza. Alcuni tratti comuni sono individuati nella rilevanza contrattuale che viene attribuita ai processi di formazione: formazione per l'inserimento dei lavoratori neo-assunti, per il conseguimento di nuove competenze, per il rinnovamento delle professionalità obsolete, con l'individuazione, a livello di sito produttivo, dei singoli percorsi e dei conseguenti riconoscimenti professionali. L'approccio alla materia è di tipo bipartisan (comitati misti di pilotaggio Barilla, Coca Cola) e in taluni casi si prevede anche un impegno congiunto per la formazione dei componenti delle RSU (Ferrero, Coca Cola). Diffuse sono anche le iniziative contrattuali rivolte a stimolare la partecipazione dei dipendenti alle innovazioni di processo, con contributi di tipo progettuale. Gli strumenti tecnici sono le Commissioni Tecniche (Barilla), i gruppi di progetto (Ferrero), la creazione di task-force operative con professionalità integrate (Campari).

c) Gli istituti contrattuali di incentivazione economica. Il premio collettivo è l'istituto di incentivazione economica che consente ai lavoratori di partecipare ai benefici del buon andamento economico delle imprese cui essi contribuiscono con la flessibilità degli orari e con la condivisione dei progetti innovativi. Si tratta di un tema tradizionale che è alla base dell'accREDITAMENTO della stessa contrattazione aziendale e che trova la sua legittimazione nel rapporto salari-produttività, che la cultura economica ha sempre privilegiato, quale criterio redistributivo. L'impostazione tecnica rilevabile negli accordi delle aziende alimentari all'esame da il segno di quanto siano mutate le strategie di impresa e lo stesso ruolo del lavoro rispetto alle precedenti esperienze maturate nel contesto tecnologico ed organizzativo di stampo tayloristico. L'obiettivo produttivistico, sostenuto dall'aumento dei volumi produttivi in un mercato a

domanda crescente, non è più lo scenario di riferimento. La competizione tra imprese coinvolge ogni aspetto della politica gestionale ai fini di minimizzare l'impiego ed il costo dei fattori produttivi e di massimizzare la capacità di intercettare i bisogni di una domanda instabile. Le strategie di impresa si muovono lungo un asse di obiettivi, di volta in volta definiti, e si aprono ad una molteplicità di modelli organizzativi e di pratiche gestionali che tendono ad un dinamico riposizionamento competitivo delle stesse imprese, all'interno del mercato di riferimento.

Da qui deriva la maggiore articolazione dei parametri con cui valutare i risultati raggiunti ed il premio salariale da concedere ai dipendenti. Tre sono le dimensioni prevalenti negli accordi esaminati: la redditività, la produttività del lavoro, la qualità e l'efficienza dei singoli processi produttivi.

La redditività riferita ai risultati della gestione operativa, esclusa quella finanziaria (evoluzione del fatturato, del margine operativo lordo, del reddito operativo netto, ecc.), valorizza la partecipazione dei dipendenti alla creazione del "valore economico" della gestione, non sempre coincidente con l'aumento dei volumi produttivi, ma quale risultato di più innovative strategie di prodotto e di processo.

La produttività del lavoro, misurata a livello di stabilimento e di reparto mette in relazione i risultati produttivi con le risorse del lavoro impiegato utilizzando indicatori quali tonnellate vendute/n. medio addetti (Kraft) o il grado di utilizzo degli impianti (Plasmon).

La qualità e l'efficienza dei processi produttivi rappresenta la parte più articolata del premio, proponendo, a livello di sito produttivo, un insieme di indicatori con cui valutare i miglioramenti ottenuti rispetto agli obiettivi proposti, in materia di riduzione degli scarti, di flessibilità operativa, di razionalizzazione dei processi, di contenimento dell'assenteismo. E' attraverso questi indicatori che prende corpo la strategia di impresa del miglioramento continuo misurato dalla capacità di soddisfare, in modo efficace, la domanda instabile del mercato sottoposta ai flussi della stagionalità. Ed è attraverso questi indicatori che viene assegnato al dipendente un ruolo attivo nel condividere e promuovere l'obiettivo di una "qualità totale" nel soddisfare le esigenze del cliente.

Queste tre dimensioni si ricompongono diversamente nei singoli contratti aziendali ma costituiscono una dotazione comune. Un rilievo non secondario viene dato alle procedure che regolano la strutturazione dei premi ed il monitoraggio sul suo concreto funzionamento, assicurando in ogni caso la trasparenza degli indicatori e dei risultati e in alcuni (Ferrero, Heineken) coinvolgendo le rappresentanze locali dei lavoratori in Commissioni Tecniche bilaterali che partecipano alle diverse fasi di implementazione e gestione dei premi.

d) Gli istituti contrattuali di welfare aziendale. Un ultimo capitolo contrattuale in espansione è quello che integra la partecipazione economica dei lavoratori ai risultati di impresa con la creazione di istituti di welfare aziendale, ad integrazione di quanto previsto dal contratto nazionale in materia di previdenza e di assistenza sanitaria integrativa. Gli istituti riguardano le cure termali, fruite al di fuori del periodo feriale, per esigenze terapeutico-riabilitative (Kraft), la predisposizione nelle aziende di un servizio di ambulatorio medico gratuito per i figli dei dipendenti (Ferrero), la creazione di Fondi interni per prestazioni assistenziali (Barilla, Heineken), l'ampliamento dei congedi per

malattia dei figli (Nestlè), l'attivazione di iniziative di "work life balance" per meglio riequilibrare le esigenze della vita con quelle del lavoro (Nestlè - Ferrero). Si è in presenza di iniziative consensuali che prendendo atto dei bisogni insoddisfatti dall'welfare pubblico e della sostanziale inesigibilità per i lavoratori dei servizi sociali privati, per l'elevato prezzo, si propongono di estendere la tutela contrattuale, al di là dei confini tradizionali della gestione del rapporto di lavoro, sperimentando nuove forme di intervento sociale contrattualmente regolato.

3) Dall'analisi fatta si possono dedurre alcune valutazioni che riferite al settore alimentare, indicano un elevato livello di istituzionalizzazione delle relazioni contrattuali. Sono chiaramente individuati gli attori, ai diversi livelli della negoziazione, le procedure e i contenuti contrattuali con riferimento ai lavoratori coinvolti, le regole con cui gestire gli insorgenti conflitti, gli organismi bilaterali che rendono più partecipate ed incisive le relazioni contrattuali con un'estensione delle tutele nel campo delle prestazioni sociali. Pur nei limiti di una analisi descrittiva degli accordi esaminati, che richiederebbe ulteriori approfondimenti per meglio ricostruire il gioco interattivo fra azione contrattuale e competitività di azienda e i benefici tratti dalle parti contraenti, i risultati indicano un contesto di relazioni in grado di sostenere nel tempo una condivisa propensione allo sviluppo produttivistico.

Va ancora ricordato che la natura privatistica delle imprese esaminate attribuisce ai soggetti contrattuali la completa autonomia e responsabilità delle scelte che vengono giudicate dalla competizione del mercato, senza correttivi assistenziali di natura pubblica in presenza di scelte sbagliate.

Si può così concludere che in un contesto concorrenziale quanto mai agguerrito, quale quello alimentare, il sistema delle relazioni contrattuali ha retto alle sfide della competitività favorendo le necessarie innovazioni e salvaguardando un accettabile posizionamento del lavoro nei processi di produzione e redistribuzione delle risorse.

Conclusione che non può essere generalizzata al Sistema Italia perché l'evidenza empirica segnala che lo stesso assetto di regole contrattuali che ha dato buona prova di sé nelle grandi imprese multinazionali del settore alimentare ha portato a risultati ben diversi nel settore metalmeccanico, di cui è testimonianza la fuoriuscita della Fiat di Marchionne dalla Confindustria.

Questo ci porta a sottolineare che l'attenzione insistente sugli assetti e sulle regole contrattuali, nella ricerca illuministica della soluzione ottimale, non può trascurare l'altra dimensione, quella delle "Organizzazioni" che sono preposte alla gestione di tali assetti e di tali regole.

Il premio Nobel Douglass North non manca di insistere su questa necessaria coerenza sostenendo che le regole creano opportunità se esistono Organizzazioni in grado di saperle cogliere. Il processo decisionale che vede in campo attori collettivi in un gioco di scambi reciproci è particolarmente complesso e presuppone la condivisione di una cultura positiva che deve predisporre a contrattare, anche nelle condizioni più sfavorevoli, senza pregiudiziali ideologiche, perché ciò che conta è mantenere attiva una rappresentanza che è sempre portatrice di interessi da far valere.

Nel settore alimentare la fruibilità dell'assetto contrattuale è stata favorita dal patrimonio professionale di competenze dei contraenti, dal condiviso accesso ad un sistema di informazione e di consultazione tra le parti, dalla convergenza unitaria dei Sindacati, dall'autonomia riconosciuta ai quadri dirigenti di stabilimento ed alle rappresentanze di base per le materie loro assegnate, dalla consapevolezza che non esistono alternative al faticoso scambio tra flessibilità e salari per garantire la stabilità delle aziende e dell'occupazione.

Non si è certo in presenza del migliore dei mondi possibili ma di un sistema di relazioni contrattuali la cui assenza porterebbe a soluzioni svantaggiose per entrambi i contraenti. Contrattare non è facile quando c'è poco da spartire. Ma l'esperienza storica ci mostra che l'istituto della contrattazione collettiva, l'autonomo ordinamento creato dalle parti sociali per regolare i reciproci rapporti, rappresenta, pur sempre, l'unico strumento disponibile in grado di minimizzare il costo dei conflitti sociali e di massimizzare i vantaggi reciproci, quali che siano quelli offerti dal contesto economico di riferimento. Ciò richiede che le regole contrattuali evolvano con le condizioni economiche ed operative delle aziende e con le aspettative degli attori collettivi e che le Organizzazioni, dotate di rappresentatività e di un loro sapere organizzativo, di coordinamento e di apprendimento, sappiano presidiarne l'applicazione concreta.