



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

**Quaderni del Dipartimento**

**n.9/2001**

**Luglio 2001**

*Contrattazione aziendale, premi e strategie sindacali.  
Una comparazione tra Lombardia ed Emilia-Romagna  
per il settore alimentare*

**Mario Nosvelli - Paolo Pini**

*Luglio 2001*

**Contrattazione aziendale, premi e strategie sindacali.  
Una comparazione tra Lombardia ed Emilia-Romagna  
per il settore alimentare<sup>^</sup>**

*di Mario Nosvelli e Paolo Pini\**

**Sommario**

*L'obiettivo di questo contributo è quello di analizzare alcune caratteristiche rilevanti della contrattazione di secondo livello del settore alimentare mettendo a fuoco alcuni aspetti al centro del dibattito in campo sindacale e accademico sull'evoluzione delle relazioni industriali.*

*Nella prima parte si affrontano in particolare la contrattazione sui Meccanismi Retributivi Premianti (MRP), le loro caratteristiche e la loro organizzazione. Inoltre, si propone l'esame di diverse forme di flessibilità, retributive e non, la loro contrattazione e le loro relazioni con i MRP. In questa sezione si presenta una sintesi e una parziale revisione dei risultati conseguiti all'interno di una ricerca realizzata con il supporto della FLAI della Lombardia (Fabbri, Nosvelli, Pini, 2000a; Fabbri, Nosvelli, Pini, 2001b) e che ha condotto alla ricostruzione degli aspetti caratteristici e della storia della contrattazione di secondo livello nell'alimentare lombardo dopo l'accordo sul costo del lavoro del 1993.*

*Nella seconda parte si sposta l'analisi sul piano comparativo, indagando sulle differenze che contraddistinguono la contrattazione di secondo livello dell'alimentare lombardo rispetto a quella che avviene nello stesso settore in Emilia-Romagna. L'Emilia-Romagna si ritiene possa costituire un termine di paragone stimolante per più di una ragione. Innanzitutto per la elevata rappresentatività delle imprese del settore alimentare rispetto al totale delle unità produttive regionali. Inoltre, per il livello di sindacalizzazione, storicamente rilevante e fortemente radicato soprattutto in alcuni territori emiliano-romagnoli. Infine per la densità di imprese di piccole dimensioni e cooperative, che in Emilia Romagna rappresentano un elemento caratteristico di tutto il manifatturiero.*

---

<sup>^</sup> Questo lavoro, pur essendo frutto di una riflessione comune, è da attribuire per i paragrafi 1, 2, 3 e 5 a Mario Nosvelli e per i paragrafi 4 e 7 a Paolo Pini; introduzione e conclusione sono state redatte congiuntamente. Approfondimenti con grafici e tabelle sono scaricabili dal sito: <http://economia.unife.it/docenti/pini/mrp/>.

• IDSE-CNR, Milano.

\* Università degli Studi di Ferrara.

## **0. Introduzione**

L'obiettivo di questo contributo è quello di analizzare alcune caratteristiche rilevanti della contrattazione di secondo livello del settore alimentare mettendo a fuoco alcuni aspetti al centro del dibattito in campo sindacale e accademico sull'evoluzione delle relazioni industriali.

Nella prima parte si affrontano in particolare la contrattazione sui Meccanismi Retributivi Premianti (MRP), le loro caratteristiche e la loro organizzazione. Inoltre, si propone l'esame di diverse forme di flessibilità, retributive e non, la loro contrattazione e le loro relazioni con i MRP. In questa sezione si presenta una sintesi e una parziale revisione dei risultati conseguiti all'interno di una ricerca realizzata con il supporto della FLAI della Lombardia (Fabbri, Nosvelli, Pini, 2001a; Fabbri, Nosvelli, Pini, 2001b) e che ha condotto alla ricostruzione degli aspetti caratteristici e della storia della contrattazione di secondo livello nell'alimentare lombardo dopo l'accordo sul costo del lavoro del 1993.

Nella seconda parte si sposta l'analisi sul piano comparativo, indagando sulle differenze che contraddistinguono la contrattazione di secondo livello dell'alimentare lombardo rispetto a quella che avviene nello stesso settore in Emilia-Romagna. L'Emilia-Romagna si ritiene possa costituire un termine di paragone stimolante per più di una ragione. Innanzitutto per la elevata rappresentatività delle imprese del settore alimentare rispetto al totale delle unità produttive regionali. Inoltre, per il livello di sindacalizzazione, storicamente rilevante e fortemente radicato soprattutto in alcuni territori emiliano-romagnoli. Infine per la densità di imprese di piccole dimensioni e cooperative, che in Emilia Romagna rappresentano un elemento caratteristico di tutto il manifatturiero.

La profonda conoscenza delle dinamiche contrattuali emiliano-romagnole, acquisita attraverso l'attività di ricerca pluriennale realizzata presso l'Università degli Studi di Ferrara (Pini, a cura di, 2000; Cainelli, Fabbri, Pini, a cura di, 2001), fornisce una base analitica consolidata che agevola la comparazione proposta in questo lavoro.

Tutto ciò consente di mettere in luce le differenze e le similitudini esistenti fra le due regioni in ordine alla strategia sindacale ed in particolare all'interpretazione del ruolo delle risorse umane nella definizione dell'organizzazione e dei processi produttivi. L'analisi comparativa fornisce chiavi di lettura che permettono di ampliare e approfondire le valutazioni presentate nella prima parte e di fornire riflessioni originali sulle politiche sindacali che hanno seguito l'accordo del 1993.

## **1. L'evoluzione del settore alimentare e il suo ruolo in Lombardia**

### *1.1 Peculiarità produttive ed evoluzione del settore alimentare*

In questo primo paragrafo sembra opportuno introdurre l'analisi delineando alcune delle caratteristiche strutturali ed alcuni aspetti qualitativi che contraddistinguono l'evoluzione del settore alimentare, elementi conoscitivi essenziali per comprendere le tipicità contrattuali analizzate di seguito.

L'alimentare, sebbene non rappresenti una quota preponderante del totale delle attività produttive, ricopre un ruolo fondamentale sia in relazione alla struttura delle imprese che ai processi produttivi.

Tre elementi di fondo sono da considerare attentamente:

- (i) le strette relazioni che questo intrattiene con altri settori come agricoltura e commercio;
- (ii) le caratteristiche peculiari dei prodotti e dei processi produttivi;
- (iii) il forte radicamento locale di molte imprese.

Il ruolo di fulcro rispetto ad alcune filiere produttive rende l'alimentare particolarmente sensibile alle turbolenze/schock dell'agricoltura e del commercio. Infatti, le relazioni da un lato con il settore agricolo e dall'altro con quello commerciale, hanno posto l'alimentare al centro di forti tensioni, connesse alla crescente articolazione delle strategie imprenditoriali adottate per far fronte alla internazionalizzazione e alla interdipendenza dei mercati (Henke, Sardone, 1998). L'agricoltura, attraversata da anni da una crisi di competitività e da una costante perdita di peso nella struttura produttiva nazionale, si trova ad affrontare problematiche inedite come le produzioni transgeniche o le frequenti epidemie di animali. Tali cambiamenti si trasmettono al settore alimentare che deve far fronte a improvvisi shock di domanda e offerta. Il rapporto con l'agricoltura non può essere considerato un fattore marginale del ciclo produttivo, che comincia in molti casi al di fuori dell'impresa alimentare. Sta mutando, d'altro canto, il rapporto con la distribuzione, che in misura sempre maggiore richiede un intervento diretto delle imprese produttrici. La complessità delle organizzazioni e dei mercati e la concentrazione a valle determinano un ruolo sempre più importante della distribuzione. Rispetto all'incremento del «potere contrattuale» della distribuzione, le imprese del settore intraprendono nuove strategie volte ad una integrazione dei produttori ed a una differenziazione dei prodotti.

Nell'evoluzione del settore alimentare si nota, inoltre, l'emergere di strategie rivolte alla cosiddetta deverticalizzazione (Arcaini, Marchiori, 1997) delle imprese, che implica, da un lato, la maggiore specializzazione nel core *business* e, dall'altro, l'entrata in nuove aree di *business* attraverso imprese prima integrate verticalmente. Si costituiscono imprese che producono per conto di altre nella distribuzione, nella fornitura di prodotti intermedi, nell'erogazione di servizi, un modo questo di differenziare la produzione e di entrare su più mercati con imprese concorrenziali. Al contempo, la crescente rilevanza del territorio (individuabile nell'incremento del peso dei distretti e delle imprese monolocalizzate) mostra che la competitività del *made in Italy* nel settore alimentare è considerata una strategia vincente per affrontare i mercati globalizzati (Basile, 2000). Tuttavia, accanto alle imprese in grado di realizzare tali strategie, permangono quelle di dimensione minore le quali dovranno accentuare la loro specializzazione su prodotti tipici, doc e dop, rafforzando canali distributivi dedicati. Occorre anche osservare che nonostante l'incremento della produzione registrato negli ultimi anni, il settore si deve misurare con il calo dei consumi che, dai primi anni '90, segna una tendenza costante (Naso, 2000). Tale trend conferma un fenomeno comune ai paesi industriali che vede un crescente spostamento dei consumi dall'alimentare verso altri prodotti (Barlaam, 2000). Per molti beni, il mercato alimentare è sostanzialmente saturo e impone alle imprese strategie basate sull'innovazione o sulla conquista di nuovi mercati esteri. Se, come sembra, la concorrenza sui mercati nazionali è destinata ad aumentare, per guadagnare competitività diventeranno sempre più cruciali, soprattutto per le piccole e medie imprese, la qualità dei prodotti e le politiche di marketing (Barlaam, 2000).

Per questi motivi si ritiene che il settore alimentare assuma un ruolo che, nell'evoluzione della struttura produttiva, vada ben al di là del dato quantitativo relativo alle imprese e agli addetti.

## 1.2 L'alimentare nella struttura produttiva Lombarda

Volendo segnalare delle caratteristiche di fondo dell'alimentare lombardo, si potrebbero, in sintesi, segnalare i seguenti aspetti:

- 1) elevata rappresentatività dell'alimentare lombardo su scala nazionale;
- 2) dimensione elevata, rispetto alla media nazionale, delle imprese lombarde;
- 3) ampia diffusione della piccola impresa;
- 4) ruolo guida della provincia di Milano.

Il settore alimentare lombardo, su scala nazionale, risulta essere il più rappresentativo fra i corrispondenti comparti regionali contando per il 12,5% delle imprese e il 19,7% degli addetti. Alla consistente rappresentatività è associata un'altra caratteristica fondamentale del settore in

Lombardia: l'elevata dimensione delle imprese. All'aumentare della dimensione corrisponde anche un incremento della rilevanza del comparto lombardo sul totale nazionale. La presenza di grandi imprese e di gruppi di rilevanza nazionale ed internazionale fa supporre che in Lombardia si concentrino, oltre che un gran numero di imprese, il «centro manageriale» del settore ove si stabiliscono strategie il cui impatto va oltre il territorio regionale.

Nonostante la significativa presenza di grandi imprese<sup>1</sup>, rimane ampiamente diffusa la piccola impresa: il 76% delle imprese conta da 1 a 5 addetti. A tale frammentazione in termini di unità produttive non corrisponde una uguale suddivisione in termini di addetti: le imprese che contano da 1 a 5 addetti rappresentano solo il 17% del totale. L'importanza delle piccole imprese deriva dal fatto che esse coprono produzioni e canali commerciali tradizionali e, soprattutto, che mantengono un forte radicamento territoriale. Si evidenzia, quindi, un dualismo fra grande e piccola impresa che evidenzia l'eterogeneità della struttura produttiva del settore.

Benché si riscontri un'ampia rappresentatività dell'alimentare in tutte le province lombarde, segno della storia e della tradizione legate alla diffusione del settore, si nota un ulteriore elemento di concentrazione dovuta al peso della provincia di Milano. Essa infatti conta per il 28% delle imprese e per oltre il 50% degli addetti. Tale concentrazione nella provincia di Milano, sede al contempo di grandi società di capitali e di cooperative del settore, indica che il comparto si è consolidato anche laddove lo sviluppo economico e produttivo è stato più impetuoso.

Il confronto tra i dati degli ultimi due Censimenti delle imprese indica che tra il 1991 e il 1996, a fronte dell'aumento del numero di imprese, da 7.426 a 7.991, non corrisponde un incremento degli occupati, che hanno segnato una contrazione da 88.901 a 87.537, comportando una riduzione della dimensione media delle imprese, da 11,9 a 10,9 addetti per impresa<sup>2</sup>.

Tra il 1995 e il 2000 i dati relativi alle imprese del settore alimentare evidenziano un costante incremento che si oppone al declino registrato dalle imprese del manifatturiero<sup>3</sup>. Ciò indica come nella modificazione strutturale della struttura produttiva il settore alimentare rappresenti uno dei comparti del manifatturiero che mantiene un ruolo chiave a differenza di altri settori che nella attuale competizione riducono il loro peso.

Inoltre, il segnale di un settore in crescita sembra importante per la parte successiva in cui si analizzerà la contrattazione a livello di impresa. Infatti, è utile tenere presente questi dati che indicano come si tratti di un settore che negli ultimi anni è cresciuto creando ricchezza; l'analisi della contrattazione consentirà di indagare i meccanismi secondo i quali questa ricchezza è stata distribuita.

Ma per capire meglio le caratteristiche e l'evoluzione del settore alimentare è utile mettere a fuoco alcuni fenomeni che, a partire dagli anni 80, hanno determinato, e continuano a segnare, le caratteristiche e lo sviluppo del settore.

In particolare si è assistito ad una ampia acquisizione di marchi italiani da parte di società straniere, favorite dalle peculiarità del settore stesso, ed in particolare:

- (a) la bassa sensibilità congiunturale;
- (b) la sua capacità di essere generatore di cassa;
- (c) le modeste barriere all'entrata.

La bassa sensibilità congiunturale è dovuta alla tipologia di prodotti, la cui domanda è meno soggetta ad andamenti ciclici rispetto ad altre produzioni; anzi, in alcuni contributi è sottolineato il profilo anticiclico del settore in grado di espandere la produzione anche in senso opposto al trend generale (INEA, 1995). In secondo luogo, dalla tipologia dei prodotti e dal loro ciclo di vita dipende anche la capacità del settore di essere generatore di cassa: alla produzione e vendita di prodotti

---

<sup>1</sup> Alcuni studi indicano che la Lombardia, per la sua struttura imprenditoriale, rappresenta l'unica regione in Italia con una industria agro-industriale avanzata «di stampo europeo» (Henke, Sardone, 1998).

<sup>2</sup> La dimensione media rimane inferiore a quella del manifatturiero, che tra il 1991 e il 1996 passa da 12,8 addetti a 11,8 addetti per impresa.

<sup>3</sup> La fonte è il registro delle imprese (Unioncamere, 2001).

alimentari sono connessi flussi finanziari con tempi mediamente inferiori rispetto ad altre produzioni. Infine, le barriere all'entrata sono modeste soprattutto per la scarsa presenza di barriere tecnologiche e di costo (Arcaini, Marchiori, 1997). Si tratta, in altre parole, di un settore tendenzialmente aperto a chi è in grado di introdurre prodotti con caratteristiche richieste dal mercato.

## **2. La banca dati sulla contrattazione di secondo livello in Lombardia: costruzione ed alcune caratteristiche**

La banca dati sulla contrattazione decentrata è stata costruita mediante l'analisi dei contratti aziendali stipulati nel periodo 1994-1999 nelle imprese del settore alimentare lombardo. La raccolta dei contratti è stata realizzata dalla FLAI-CGIL Regionale della Lombardia che, attraverso il coinvolgimento dei suoi delegati, ha permesso di raccogliere poco meno di 400 contratti relativi a circa 200 imprese del settore. I contratti considerati sono esclusivamente quelli che riguardano aspetti integrativi e gestionali, eliminando quindi dall'analisi i contratti difensivi<sup>4</sup>, relativi ad aspetti inerenti la gestione di crisi aziendali o ristrutturazioni<sup>5</sup>. L'esame dei contratti è avvenuta tra il luglio e l'ottobre del 1999. Essa ha riguardato una gamma di tematiche molto vasta che, rispetto ad altre ricerche realizzate da Fabbri, Pini (2000) e Fabbri, Melotti, Pini (2000), di cui si adotta l'impostazione di base, consente di analizzare un insieme di materie negoziali più articolato. La considerazione di tali materie, codificate secondo la classificazione CNEL, consente anche di effettuare confronti con ricerche precedenti sulla contrattazione settoriale (FAT, FLAI, UILA Lombardia, 1997, 1998) e territoriale lombarda (Lizzeri, 1999) per gli anni recenti.

Il database è costituito da 362 accordi aziendali per 199 imprese. La distribuzione degli accordi e delle imprese è presentata distintamente per territorio sindacale, classe dimensionale e settore economico. Tali imprese costituiscono il 2,5% delle imprese dell'universo della regione lombarda<sup>6</sup>. Risulta impossibile effettuare un preciso controllo incrociato della rappresentatività in termini di addetti, non avendo a disposizione il numero di addetti per tutte le imprese (per alcune è nota solo la classe dimensionale). Nonostante tali limiti, la varietà delle imprese presenti, sia in termini dimensionali che di forma giuridica, fa ritenere che il database sia sufficientemente eterogeneo e rappresentativo dell'alimentare lombardo.

La sigla di contratti analizzati è risultata ben rappresentativa secondo tutte le dimensioni analizzate: territorio sindacale, dimensione d'impresa e settori (Fabbri, Nosvelli, Pini, 2001a).

In media nel periodo 1994-1999 si sono siglati due accordi per impresa, con una prevalenza delle imprese più grandi (oltre 999 addetti).

La cadenza temporale indica che il 30% degli accordi è stato siglato negli anni 94 e 98. La prima tornata prende avvio dopo l'accordo del 1993 e la firma dell'accordo di settore del 13.1.1994, la seconda 4 anni dopo, a scadenza della prima tornata.

La presenza delle organizzazioni sindacali risulta più rilevante a tutti i livelli che non quella delle organizzazioni imprenditoriali, talvolta sostituite da consulenti. Ciò induce a ritenere che le omogeneità che si possono riscontrare sono attribuibili soprattutto alla componente sindacale.

---

<sup>4</sup> Per una definizione dettagliata di queste tipologie, si veda Fabbri, Pini (2000) ed IRES Emilia-Romagna (1999)

<sup>5</sup> Data la trasformazione del settore e le difficoltà attraversate da alcuni suoi comparti, si può ritenere che la contrattazione difensiva ha riguardato una parte piuttosto rilevante dell'attività negoziale, seppure di difficile quantificazione.

<sup>6</sup> Per alcuni accordi, come quelli relativi ad alcune imprese cooperative, il testo negoziato riguarda più di una impresa.

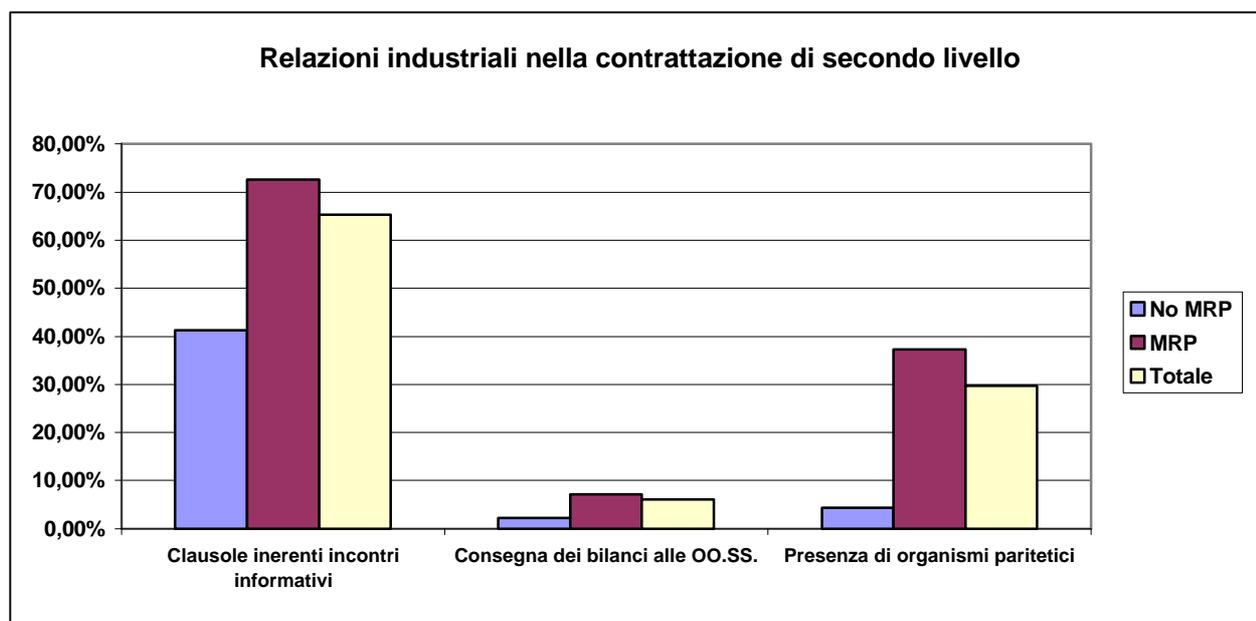
### 3. Contrattazione aziendale nelle imprese con e senza MRP

Oltre il 75% delle imprese risulta aver stipulato contratti che prevedono un legame strutturato tra performance dell'impresa e retribuzione del dipendente. Questo sembra un risultato estremamente significativo, sia in termini assoluti, sia rispetto a risultati di indagini analoghe (Fabbri, Pini, 2000) che mostrano percentuali inferiori sull'applicazione di MRP in altri contesti locali e per analoghi settori o categorie sindacali.

Per quanto concerne le caratteristiche delle relazioni industriali nelle imprese esaminate si evidenziano alcuni elementi interessanti. Gli argomenti che vanno a costituire un clima aziendale favorevole alla partecipazione sulle quali le imprese contrattano maggiormente sono nell'ordine: gli incontri informativi tra direzione aziendale e rappresentanze dei lavoratori (nel 65,3% delle imprese), la costituzione/presenza di organismi paritetici (29,7%) e le relazioni industriali (15%). Se questi dati, rispetto all'importanza delle tematiche, segnalano un deficit di partecipazione, ciò si riscontra ancor più chiaramente dalla scarsa attitudine delle imprese alla consegna dei bilanci (6%).

Questi temi, tuttavia, sono applicati in modo nettamente maggiore nelle imprese che adottano MRP, come il Grafico 1 illustra chiaramente. Le differenze fra imprese che contrattano con MRP e senza sono nette: incontri informativi 72,5% contro 41,3%, consegna dei bilanci 7,1% contro 2,1%, presenza di organismi paritetici 37,2% contro 4,3%.

Grafico 1

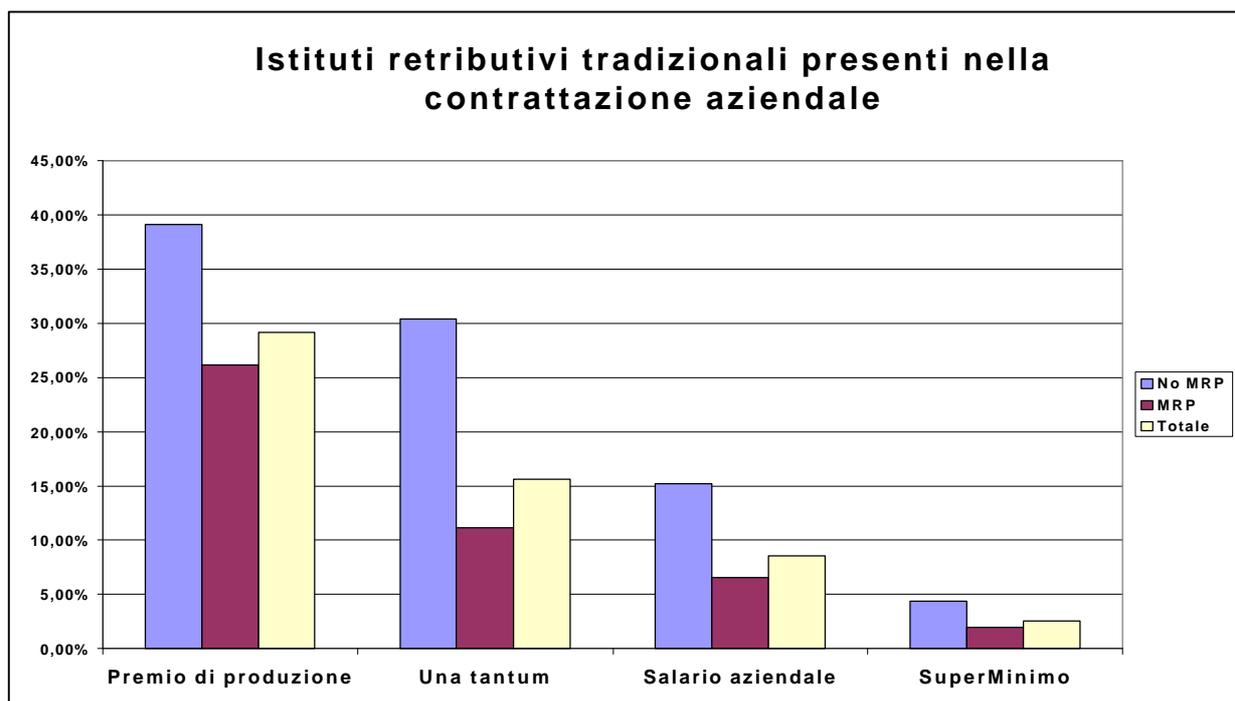


In sostanza, sembra che gli elementi più innovativi e con i quali si stabiliscono le regole della contrattazione e le basi per la partecipazione siano oggetto di discussione soprattutto nelle imprese con MRP. Nella contrattazione tradizionale, più focalizzata su elementi retributivi di carattere standard, le tematiche relative alle relazioni industriali risultano meno rilevanti. Possiamo avanzare due possibili interpretazioni di questo risultato. La ragione può risiedere nel fatto con l'adozione del premio sia necessario stabilire non solo un quantum retributivo ma anche una serie di altri elementi e di regole che sono strettamente connessi ad una gestione partecipativa del premio stesso. Oppure, più semplicemente, si potrebbe ritenere che le imprese che adottano il premio siano quelle in cui è già stato instaurato un clima aziendale di partecipazione, ed il premio ne costituisce una ulteriore conferma. La contrattazione decentrata sugli MRP, nello spirito dell'accordo del 1993, richiede che per arrivare a stabilire ed utilizzare parametri di riferimento siano concordate opportunità di incontro, partecipazione e verifica fra le parti.

Passando agli aspetti retributivi si nota che le parti sociali non hanno negoziato unicamente sullo strumento del premio. Gli istituti retributivi negoziati più frequentemente, a parte il premio variabile, sono nell'ordine: premio di produzione (nel 29,1% delle imprese), altri benefici (22,6%), indennità mensa (17,1%), una tantum (15,6%), a cui seguono percentuali significative anche per salario aziendale (8,5%), indennità turni e di funzione (7% e 6% rispettivamente).

Nel Grafico 2 si notano, come nel caso precedente, le difformità esistenti fra imprese con e senza MRP nell'affrontare alcuni di questi temi: i premi di produzione 39,1% di imprese senza MRP contro 27,1% di imprese con MRP, una tantum 30,4% contro 11,1%, salario aziendale 15,2% contro 6,5%, superminimo 4,3% contro 1,9%.

**Grafico 2**

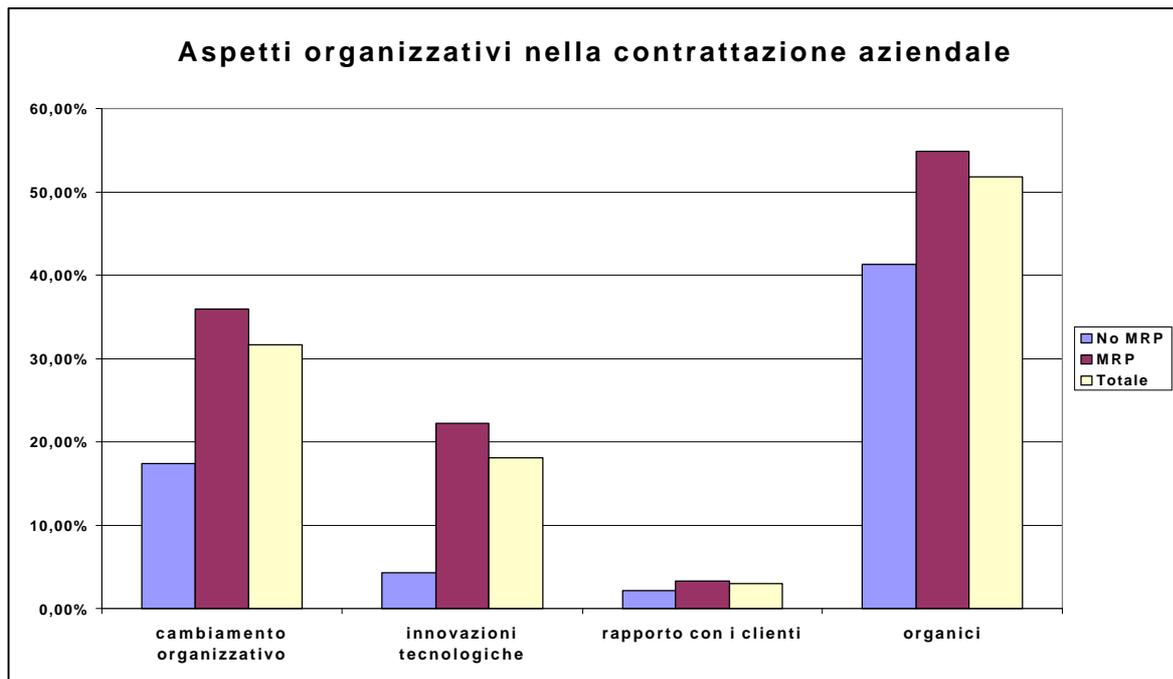


Emerge una evidente differenza nella negoziazione di istituti retributivi a seconda che si contrattino o meno il premio variabile. Come illustra il Grafico 2, aumenti retributivi in cifra fissa, di tipo strutturale, quali il salario aziendale ed il premio di produzione, sono maggiormente negoziati nelle imprese ove non è stato adottato il meccanismo retributivo premiante; le differenze sono statisticamente significative. Inoltre, anche aumenti retributivi in cifra fissa, ma reversibili quali sono le una tantum, sono più diffusi nelle imprese senza premio<sup>7</sup>.

Gli aspetti organizzativi sono contrattati con maggiore intensità nelle imprese che introducono il MRP, come emerge dal Grafico 3. Il cambiamento organizzativo è contrattato nel 35,9% delle imprese con MRP rispetto al 17,4% di imprese senza, le innovazioni tecnologiche nel 22,2% delle imprese con MRP rispetto al 4,3% di imprese senza e gli organici nel 54,9% di imprese con MRP e nel 41,3% di imprese senza. Nelle imprese con MRP, quindi, le condizioni relative alla organizzazione e all'innovazione trovano maggiore spazio sui tavoli contrattuali divenendo oggetto di impegno reciproco delle parti.

<sup>7</sup> In queste ultime, compaiono anche aumenti sotto forma di straordinario, retribuzione base, adeguamenti automatici, salario di anzianità, terzo elemento, che sono molto meno presenti, se non assenti, nelle imprese con premio.

Grafico 3



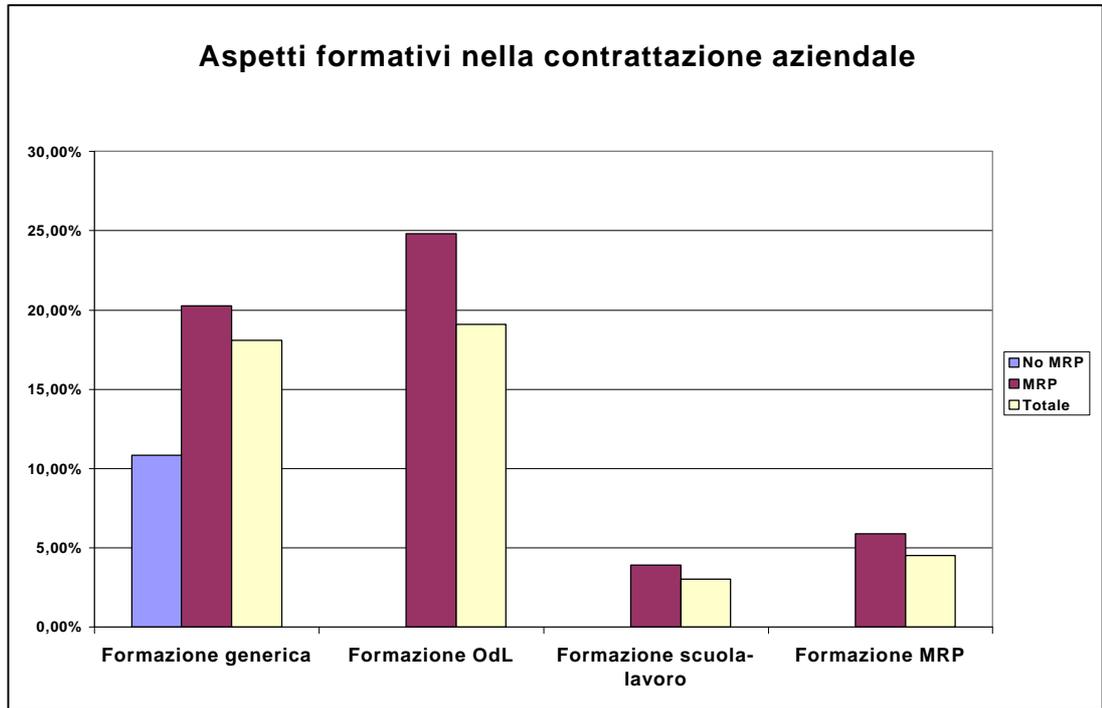
Ciò vale anche per la formazione la quale, come mostra il Grafico 4, rientra con più frequenza nella contrattazione delle imprese con MRP: 20,2% contro il 10,8%. E' da sottolineare, inoltre, che tale supremazia diventa schiacciante se si tratta di impegni sulla formazione di carattere specifico: sull'organizzazione del lavoro (ODL), sul rapporto scuola-lavoro e sulla formazione rivolta ad una migliore conoscenza del MRP. Quindi quando si determinano le caratteristiche della formazione solo le imprese che prevedono contratti con MRP sembrano in grado di inserire nel contratto impegni precisi.

Un dato interessante si coglie anche dall'analisi della contrattazione degli elementi legati alla La flessibilità è un elemento che rientra nella contrattazione di secondo livello in diversi istituti e su questo dato si è ritenuto di approfondire l'analisi per cogliere quale concetto di flessibilità emerge dai contratti. L'esame congiunto delle materie oggetto di contrattazione tra le parti consente di mettere in evidenza il relativo impiego di differenti forme di flessibilità. Aggregando varie materie, distinguiamo sette principali forme di flessibilità<sup>8</sup>: (a) numerica; (b) temporale; (c) funzionale; (d) organizzativa; (e) organizzativa-funzionale; (f) negoziale; (g) retributiva (collettiva e individuale)<sup>9</sup>. I tre risultati principali, che confermano alcune delle considerazioni precedenti vengono illustrati con l'ausilio del Grafico 5.

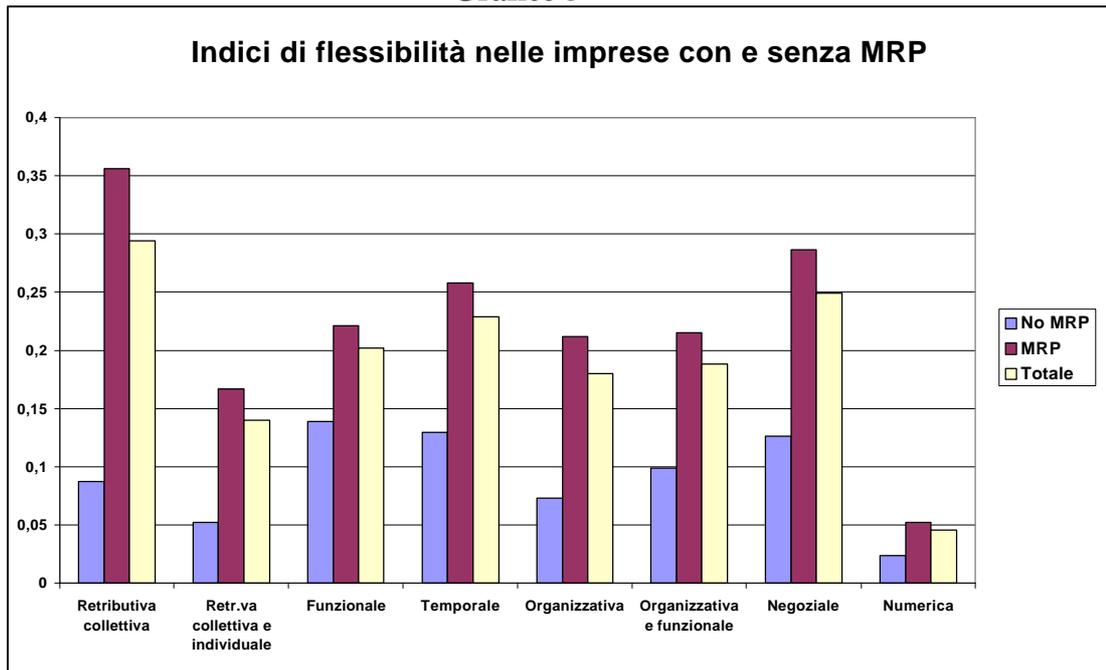
<sup>8</sup> Una distinzione analoga è contenuta anche in Cerruti, Di Monaco, Follis (a cura di) (2000), applicandola a una interessante gamma di casi aziendali, e in Lugli, Tugnoli (1999), in tal caso applicandola ad una analisi della contrattazione aziendale in Emilia Romagna.

<sup>9</sup> Alla determinazione di tali forme contribuiscono le seguenti materie negoziate: *numerica*: CS1, CS3, CS4-40, CS41, CS42, CS43, CS44, CS45, CS46; *temporale*: OR1, OR2, OR3, OR4, OR5, OR6, OR7, OR8, OR9, CS44; *funzionale*: MQ, OD4, FORM\_OdL, FORM\_SL FORM\_MRP; *organizzativa*: OD1, OD2, OD3, LL7, LL8, FORM\_SPECIFICA, CS45, AL; *organizzativa-funzionale*: tutte le materie delle due forme precedenti; *negoziale*: INFO, CTB, RS, BILANCI, CS2-22; *retributiva collettiva*: MRP, una tantum, una tantum integrativa connessa al MRP, mensilità aggiuntiva; *retributiva collettiva e individuale*: MRP, una tantum, una tantum integrativa connessa al MRP, mensilità aggiuntiva, indennità di funzione, di trasferta, di reperibilità, turni, straordinario, compensi in natura. Si veda CNEL (1999) per la denominazione completa delle materie negoziate.

**Grafico 4**



**Grafico 5**



L'analisi è condotta mediante la costruzione di indici di flessibilità nell'intervallo 0-1 che non risentono della diversa numerosità delle materie contrattate per ogni forma di flessibilità. Anzitutto, indipendentemente dalle forme di flessibilità, nelle imprese ove è presente il premio la prassi di contrattare la flessibilità è maggiore rispetto a quanto avviene nelle imprese senza premio. In secondo luogo, le forme di flessibilità maggiormente diffuse nella contrattazione decentrata, secondo gli indici calcolati, sono le seguenti: retributiva collettiva, negoziale, temporale e funzionale. Molto più rara, quella numerica, anche se questo risultato è influenzato dalle modalità di conteggio di questo dato<sup>10</sup>. Si nota, in particolare, una scarsa diffusione della flessibilità retributiva contrattata di tipo collettivo ed individuale, rispetto a quella solo collettiva, come è attestato dai relativi indici di flessibilità. In terzo luogo, mentre emergono robuste correlazioni tra le differenti forme di flessibilità non retributive (in particolare tra temporale, organizzativa, funzionale, organizzativa-funzionale e negoziale), più debole è il legame tra queste e le flessibilità retributive; in particolare la flessibilità funzionale e quella organizzativa-funzionale non evidenziano correlazioni significative con quelle retributive<sup>11</sup>. Sarebbe che le imprese impieghino lo strumento negoziale per gestire estesamente ed in modo congiunto varie forme di flessibilità, con una intensità maggiore nelle imprese con premio, ma che al contempo il meccanismo premiante non sia significativamente associato a tali forme, o ad alcune di esse. L'ipotesi che avanziamo è che il premio sia adottato nelle imprese ove più diffusa è la negoziazione sulle forme tradizionali ed innovative di flessibilità, interne od esterne all'impresa, in presenza già di un clima aziendale favorevole alla partecipazione.

#### 4. Le modalità del premio

Per dare un quadro sintetico delle caratteristiche del premio, si richiamano di seguito le principali caratteristiche del MRP rimandando a Fabbri, Nosvelli, Pini (2001b) per ulteriori approfondimenti.

##### A. *Quota salario potenzialmente erogabile*

La quota di salario variabile potenzialmente erogabile al raggiungimento degli obiettivi previsti è in media il 4,5% della retribuzione stabilita nel CCNL. Essa non sembra costituire un livello particolarmente elevato<sup>12</sup>, soprattutto se si considera che non è compresa nella retribuzione di riferimento la quota aziendale.

##### B. *Variabilità*

Circa la variabilità della quota flessibilizzata, risulta che in presenza di performance negative è previsto spesso l'azzeramento della quota variabile. Il premio minimo non è garantito in oltre il 90% delle imprese. Tenendo anche conto della scarsa propensione al consolidamento sotto riportata, si può dedurre che, quantomeno ex ante, l'elevata variabilità tenda a spostare dalla proprietà ai dipendenti parte dei rischi che possono derivare dal mercato o da previsioni non corrette.

---

<sup>10</sup> Occorre tuttavia segnalare che le materie considerate per questa forma di flessibilità riguardano essenzialmente i flussi di lavoratori in entrata nell'impresa, mentre quelli in uscita sono esclusi. Ciò dipende dal non aver potuto esaminare anche la totalità degli accordi aziendali di tipo difensivo, ove spesso vengono contrattati strumenti relativi a questo tipo di flessibilità.

<sup>11</sup> Per una più approfondita illustrazione dell'analisi della correlazione si veda Fabbri, Nosvelli, Pini (2001b)

<sup>12</sup> Tale livello risulta molto vicino a quello evidenziato da precedenti ricerche: 4,8% in Fabbri, Pini (2000)

### C. *Composizione indicatori*<sup>13</sup>

Nelle imprese si nota la prevalenza degli indicatori tradizionali che legano il salario variabile alle performance, ed in particolare di quelli relativi alla produttività, che ricoprono un ruolo preponderante riguardando il 68% degli indicatori totali. Inoltre, se si considera che la presenza di almeno un indicatore di produttività riguarda l'85% delle imprese, viene confermata la propensione ad affidarsi a questa tipologia anche qualora vengano utilizzati indicatori di redditività o di efficacia-efficienza.

### D. *Parametri ad personam*

L'esame dei parametri correttivi ad personam segnala come in pochi casi si sia ritenuto opportuno «individualizzare» il premio. La prevalenza, anche qui, di parametri tradizionali (tipicamente presenza, orario e qualifica) conferma non solo la tendenza ad introdurre variabili oggettivamente determinabili ed anche automatismi, ma anche la propensione ad inserire correttivi con strumenti già regolati dalla contrattazione collettiva. Si tende, in altri termini, a non introdurre parametri innovativi (quali mansione svolta o valutazione individuale) ed a ridurre il grado di incertezza e di conflitto.

### E. *Personale coinvolto*

Il settore alimentare non applica i MRP in maniera indifferenziata tra i lavoratori; tende invece ad essere selettivo nella copertura, come suggeriscono l'11,7% di esclusioni forti e il 19,6% dei casi in cui è prevista l'inclusione del solo tempo indeterminato. Date le caratteristiche del settore - ed in particolare la stagionalità delle produzioni - la contrattazione tenderebbe ad escludere quei lavoratori che, privi di un legame stabile con l'impresa, non sono ritenuti in grado di contribuire in maniera adeguata ai risultati conseguiti (Fabbri, Melotti, Pini, 2000).

### L. *Verifica*

La presenza di meccanismi di verifica denota un deficit di partecipazione: la verifica congiunta è prevista solo in poco più della metà dei casi di applicazione del salario variabile. Procedure di verifica congiunta sono maggiormente diffuse al crescere della dimensione d'impresa, probabilmente quando l'articolazione delle relazioni industriali e la maggiore organizzazione degli agenti contrattuali favoriscono tali prassi<sup>14</sup>.

L'insieme di queste informazioni, desunte dalla "lettura" degli accordi stipulati tra le parti sono impiegate per costruire indici sintetici che consentono di individuare i diversi obiettivi o finalità generali che il meccanismo premiante persegue<sup>15</sup>. Da tale rappresentazione emergono i seguenti risultati. L'indice di partecipazione risulta basso<sup>16</sup> (0,41, con un valore di 0,5 ad indicare la soglia minima di partecipazione) e ciò dipende, in particolare, dal grado di consolidamento, dal coinvolgimento del personale, dagli indicatori utilizzati. L'indice di suddivisione del rischio appare anch'esso contenuto (0,356), soprattutto per effetto di indicatori elementari quali la verifica e le finalità. L'indice di incentivazione è quello che assume il valore più elevato (0,498). Di grande importanza nell'analisi degli indici risultano le disparità territoriali e settoriali che identificano strategie sindacali diverse a seconda del territorio sindacale e del comparto di riferimento (Fabbri, Nosvelli, Pini, 2000b). Inoltre è cruciale la variabile dimensionale che indica come livelli di

<sup>13</sup> La distinzione degli indicatori è quella utilizzata in Fabbri, Melotti, Pini (2000, p.250) "indicatori di redditività aziendale, basati su dati di bilancio dell'impresa; questi sono volti ad individuare l'andamento delle performance economico-finanziarie dell'impresa sul mercato del prodotto. Indicatori di produttività, dati dal rapporto tra i volumi di produzione, conformi a determinati standard di qualità, e l'ammontare di prestazioni lavorative; con questi si intende catturare il livello di produttività raggiunta dal processo produttivo. Indicatori di efficacia-efficienza dei processi produttivi e dei servizi erogati; con questi si intende individuare il grado di efficienza-efficacia dei processi realizzata con l'apporto significativo delle risorse umane".

<sup>14</sup> La presenza di verifica congiunta aumenta in modo significativo al crescere della classe dimensionale ed è maggiore nelle imprese appartenenti a gruppi; si notano differenze significative anche per territorio e settore economico.

<sup>15</sup> Specificatamente, gli indici sintetici esplicitano il diverso grado di incentivazione, di suddivisione del rischio e di partecipazione incorporato negli accordi sul salario variabile a livello aziendale (Fabbri, Melotti, Pini, 2000).

<sup>16</sup> Come in Fabbri, Melotti, Pini (2000) lo 0,5 rappresenta una soglia teorica che distingue tra la non partecipazione e la partecipazione.

partecipazione più elevati si trovano nelle imprese più piccole e in quelle più grandi, che, seppure con modalità diverse e con differente grado di formalizzazione, riescono ad impostare una gestione maggiormente partecipata del MRP.

## 5. Modalità di flessibilità contrattata e premio variabile

L'introduzione delle forme di flessibilità illustrate nel paragrafo 3 vengono considerate ora solo per le 153 imprese che hanno adottato MRP, per studiare la relazione esistente tra modalità del premio e forme di flessibilità. In particolare si intende valutare se vi sia un legame di qualche natura fra le forme di flessibilità, ed in particolare quelle non retributive, e le caratteristiche principali del premio. Per conseguire questo obiettivo è stato costruito un data set comprendente sia le principali forme di flessibilità del paragrafo 3<sup>17</sup> sia le singole componenti che caratterizzano gli MRP, cioè verifica, variabilità, personale coinvolto, presenza di indicatori in generale e loro distinzione in specifici gruppi (redditività, produttività ed efficacia efficienza), presenza parametri, consolidamento, finalità, erogazione.

Al fine di omogeneizzare le informazioni a disposizione si è proceduto alla loro dicotomizzazione, cioè in base alla presenza o assenza<sup>18</sup> delle variabili sono stati assegnati rispettivamente i valori 1-0. Al database così ottenuto si è applicata la *cluster analysis*, che riguarda una serie di procedure della statistica multivariata che consente di riorganizzare le informazioni suddividendole in gruppi di variabili omogenee fra loro e, conseguentemente, di operare distinzioni tra i gruppi di variabili in base alla varianza interna a ciascun gruppo. In tal modo si dispone di una modalità che consente di descrivere il data set riordinando l'insieme delle variabili e valutando le relazioni fra le variabili di flessibilità e quelle relative al premio. La tecnica utilizzata, fra quelle disponibili, è il metodo di Ward che ottimizza la varianza minima interna ai cluster e sembra indicato per le variabili dicotomiche qui utilizzate (Aldenderfer, Blashfield, 1984).

L'analisi ha condotto alla individuazione di 4 gruppi di variabili, rappresentati nella Tavola 1. Da tale classificazione possono essere derivate le seguenti considerazioni sulla relazione fra modalità contrattuali del premio e forme di flessibilità:

- A. In primo luogo emerge, come mostra il cluster 4, che gran parte delle forme di flessibilità non legate direttamente alla retribuzione creano un gruppo autonomo. Ciò sembra confermare ciò che già Lugli, Tugnoli (1999) hanno messo in luce con riferimento alla contrattazione in Emilia-Romagna, evidenziando che ove viene introdotta la flessibilità, essa tende a essere applicata in diverse modalità e non solo in forme specifiche o limitate a particolari ambiti.
- B. In secondo luogo si sottolinea un aspetto complementare a quello messo in luce nel punto precedente. Infatti, l'omogeneità fra queste forme di flessibilità indica che esse tendono ad essere indipendenti dalle modalità contrattuali analizzate sul premio. In altri termini sembra che la flessibilità, ed in particolare quella non retributiva, sia considerata un tema separato o solo una conseguenza della trattazione di altre questioni contrattuali. Questo conferma, anche in relazione a varie modalità del premio, ciò che è stato sottolineato nel paragrafo 3, mediante l'analisi delle correlazioni, in merito all'autonomia del meccanismo premiante rispetto alla flessibilità.
- C. In terzo luogo si segnala che, pur essendo associate ad alcune modalità del premio, flessibilità retributiva e flessibilità numerica trovano collocazione in gruppi separati di variabili. In particolare la seconda è correlata agli indicatori di efficacia ed efficienza e al consolidamento. Da questo si evince che alcuni aspetti del premio ad elevato contenuto partecipativo sono

---

<sup>17</sup> Va sottolineato che alcune forme di flessibilità (retributiva, organizzativa e funzionale) sono state prese in considerazione in modo da evitare la ripetizione delle variabili. In particolare si segnala che come fra le modalità della flessibilità retributiva sia stata scelta quella più ampia a disposizione cioè quella definita come collettiva e individuale. Al contempo è stata mantenuta la distinzione tra flessibilità organizzativa e quella funzionale.

<sup>18</sup> La presenza in alcuni casi prevede il superamento di una soglia come in Fabbri, Melotti, Pini (2000).

connessi anche alla gestione della flessibilità legata al personale<sup>19</sup>. Quest'ultima, rappresenta una forma di flessibilità in cui si confrontano interessi fondamentali dei lavoratori e dell'impresa che possono condurre ad esiti conflittuali ma che, come dimostrano i contratti analizzati, possono essere affiancati ad altre tematiche nella gestione contrattata e partecipata delle sorti dell'impresa.

- D. Infine, si nota che la presenza della verifica risulta fortemente associata a indicatori del gruppo I (redditività). Questo, se da un lato sembra ragionevole per la disponibilità di documenti contabili da cui trarre gli indicatori rilevanti, dall'altro risulta singolare se considerata la scarsa disponibilità delle imprese alla diffusione dei bilanci.

In conclusione, l'introduzione degli elementi non retributivi della flessibilità risulta in gran parte autonoma rispetto alle modalità degli MRP, rappresentando una sorta di contrattazione separata nella quale si possono identificare di volta in volta forme diverse della flessibilità stessa. Tuttavia, un aspetto cruciale della flessibilità, quello legato in particolare alle politiche delle assunzioni, sembra si realizzi ove vi siano condizioni più favorevoli per la partecipazione. Quest'ultima diventa, quindi, uno strumento fondamentale nella gestione non solo degli aspetti retributivi ma anche dell'evoluzione della struttura produttiva e organizzativa delle imprese.

**Tavola 1 – I cluster risultanti dall'analisi delle variabili relative alla contrattazione**

<b>Variabili</b>	<b>Cluster di appartenenza</b>
Verifica	1
Indicatori Redditività	1
Variabilità	2
Personale coinvolto	2
Indicatori Produttività	2
Presenza Indicatori	2
Finalità	2
Flessibilità retributiva	2
Presenza Parametri	3
Consolidamento	3
Indicatori Efficacia/Efficienza	3
Erogazione	3
Flessibilità numerica	3
Flessibilità funzionale	4
Flessibilità temporale	4
Flessibilità organizzativa	4
Flessibilità negoziale	4

## **6. La struttura e la composizione dell'alimentare emiliano romagnolo**

Prima di entrare nel merito della comparazione tra la contrattazione nell'alimentare lombardo ed emiliano-romagnolo è opportuno, come sopra per la Lombardia, tratteggiare alcuni dei caratteri strutturali del settore alimentare.

Il Censimento Intermedio (ISTAT, 1999) registra nel 1996 in Emilia-Romagna la presenza 7.167 imprese appartenenti al settore alimentare, con 66.224 addetti. Questi dati determinano un peso

<sup>19</sup> Intesa principalmente, come indicato in precedenza, come flessibilità in entrata.

dell'Emilia-Romagna sul totale del settore a livello nazionale pari al 10% in termini di imprese e al 14,9% in termini di addetti.

Tra il Censimento del '96 e quello del '91 si nota un incremento del 10% delle imprese e un decremento del 3% degli addetti. Tale riorganizzazione, che corrisponde a quella Lombarda, ha quindi determinato una riduzione della dimensione media da 10,5 addetti a 9,2 addetti per impresa.

La dimensione media rimane costantemente inferiore a quella del dato Lombardo che, come detto, concentra un numero elevato di grandi società e di grandi gruppi a livello nazionale ed internazionale.

Un dato che caratterizza fortemente il panorama emiliano-romagnolo riguarda la densità delle cooperative. L'Emilia-Romagna sotto questo profilo rappresenta il 24% delle imprese e il 30,5% degli addetti del settore a livello nazionale.

Rispetto al totale delle attività manifatturiere, l'alimentare rappresenta oltre che il 12,8% per le imprese e il 12,6% per gli addetti. Mentre in termini di imprese il dato è molto vicino a quello Lombardo, in termini di addetti la rappresentatività del manifatturiero per l'alimentare Lombardo risulta maggiore, anche qui per la ragione della dimensione.

Il registro delle imprese (Unioncamere, 2001) consente di ricostruire l'andamento delle imprese attive dal 1995 ad oggi. Anche qui, come inizialmente indicato per la Lombardia, si conferma il dato positivo della crescita dell'alimentare (+3,4%) rispetto al calo del manifatturiero (-2%). Si conferma per il settore una crescita che, con buona probabilità, segnala un costante aumento di ricchezza prodotta della quale si analizza di seguito la distribuzione operata attraverso al contrattazione a livello di impresa.

## **7. La comparazione tra la contrattazione dell'alimentare in Lombardia ed Emilia Romagna: strategie diverse con identici obiettivi ?**

In questa sezione si passa ad analizzare in termini comparativi la contrattazione dell'alimentare in Lombardia ed Emilia-Romagna. I dati relativi contrattazione di secondo livello in Emilia-Romagna fanno riferimento alla banca dati costruita - con metodologie simili a quelle utilizzate in questo lavoro per la Lombardia - per analisi sulla contrattazione già discusse e pubblicate in diverse sedi (Fabbri, Pini, 2000). I dati a disposizione consentono di raffrontare le caratteristiche fondamentali della contrattazione avvenuta nello stesso settore delle due Regioni per analizzare le similitudini e/o le differenze esistenti tra le strategie sindacali utilizzate. Il raffronto viene fatto considerando due periodi leggermente differenti (1994-99 per la Lombardia, 1994-1997 per l'Emilia-Romagna). Ciò non inficia tuttavia i risultati in quanto la dimensione dei rinnovi dei contratti aziendali non appare così elevata nel caso lombardo. Ma su ciò si ritornerà nel seguito.

Il primo aspetto che emerge chiaramente dal confronto della contrattazione nelle due regioni è la migliore qualità della contrattazione lombarda rispetto a quella emiliano-romagnola. Come mostra la Tavola 2, la contrattazione lombarda ha toccato un'ampia gamma di materie e ha interessato una percentuale di imprese superiore a quella Emiliano-Romagnola in varie materie. In particolare si segnalano alcune voci particolarmente innovative e rilevanti per la creazione di un clima aziendale favorevole alla partecipazione, in cui il vantaggio della Lombardia è significativo. Si va dalla consegna dei bilanci (6% contro il 3,8%), all'organizzazione del lavoro (48% contro il 28,4%), dall'orario di lavoro (55,7% contro il 67,3%) alla formazione (16,3% contro il 44,2%)<sup>20</sup>. Inoltre, la diffusione dei premi appare maggiore di dieci punti percentuali nelle imprese lombarde.

Sul terreno delle relazioni industriali, notiamo che l'unico vantaggio relativo dell'Emilia Romagna rispetto alla Lombardia, è la contrattazione sulle informazioni. In Emilia il 70,5% delle imprese contratta sulle informazioni, mentre in Lombardia solo il 65%. Se considerata a sé, una differenza del 5% non è eccessiva, ma risulta piuttosto rilevante se valutata rispetto alle 200 imprese

---

<sup>20</sup> Riguardo alla formazione si segnala anche la prevalenza nella contrattazione Lombarda di impegni specifici rispetto all'Emilia Romagna.

del campione dal momento che indica la mancanza di un elemento base della contrattazione (le informazioni) in 10 imprese.

**Tavola 2 - Contrattazione aziendale per impresa, alimentaristi**

	<i>EMILIA ROMAGNA</i>	<i>LOMBARDIA</i>
<i>Periodo</i>	<i>1994-1997</i>	<i>1994-1999</i>
Imprese	183	199
Informazioni	70,49%	65,33%
Bilancio	3,83%	6,03%
Commissione Tecnica Bilaterale	30,05%	29,65%
Organizzazione del lavoro	28,42%	48,00%
Orario di lavoro	55,74%	67,34%
Formazione	16,39%	44,26%
Formazione con impegno Generico	13,11%	19,67%
Formazione con impegno Specifico	3,28%	24,59%
Formazione su Organizzazione del Lavoro	0,55%	20,77%
Form. Scuola-Lavoro	0,00%	3,28%
Formazione su MRP	0,55%	4,92%
Salario aziendale	2,73%	8,54%
Premio di produzione	27,87%	29,15%
Superminimo	3,83%	2,51%
Una tantum	27,32%	15,58%
MRP (Premio variabile)	67,76%	76,88%
Una tantum integrativa	8,74%	22,40%
MRP con clausole di rinvio.	6,01%	12,57%
Rinnovo MRP	16,94%	34,43%
Rinnovo MRP sostitutivo	7,10%	13,11%
Rinnovo MRP integrativo	9,84%	21,31%
MRP a fini decontributivi	8,20%	1,64%
MRP rinvio	1,09%	2,19%
MRP cancellazione	0,55%	0,00%

In generale, tuttavia, due dati possono contribuire a spiegare, almeno in parte, questa palese differenza a vantaggio della contrattazione lombarda.

Il primo riguarda la dimensione media delle imprese che, come mostrato sia nella descrizione dei dati strutturali sia nella Tavola 3, è maggiore in Lombardia. Nelle imprese di dimensioni maggiori

la qualità della contrattazione risulta decisamente superiore, come altre indagini confermano (Fabbri, Pini, 2000) ed anche in questo caso sembra verificarsi.

Il secondo riguarda l'arco temporale considerato. Infatti, come sopra ricordato, mentre per la Lombardia i contratti coprono il periodo '94-'99, per l'Emilia Romagna si estendono sul periodo '94-'97. La mancanza nel secondo caso del biennio '98-'99 contribuisce a spiegare in parte la differenza nella percentuale di imprese che hanno introdotto il premio che, con i dati a disposizione, risulta a sfavore dell'Emilia Romagna. Alcune imprese che non avevano contrattato i premi nel primo periodo contrattuale, lo hanno fatto successivamente in Lombardia.

**Tavola 3 - Distribuzione imprese per classe dimensionale  
nella contrattazione del settore alimentare**

	<i>Emilia Romagna</i>	<i>Lombardia</i>
Periodo	1994-1997	1994-1999
Imprese	183	199
fino a 19	16,90%	9,55%
da 20 a 49	26,80%	21,11%
da 50 a 99	13,10%	21,61%
da 100 a 999	30,00%	36,18%
<i>da 100 a 249</i>	<i>21,30%</i>	
<i>da 250 a 299</i>	<i>8,70%</i>	
<i>da 100 a 199</i>		<i>17,09%</i>
<i>da 200 a 999</i>		<i>19,10%</i>
oltre 999	8,80%	11,56%
n.d.	4,40%	0,00%
Totale	100,00%	100,00%

Osservando altri dati contenuti nella Tavola 2 si possono considerare ulteriori fattori che mettono in luce le diverse strategie contrattuali che hanno caratterizzato le due regioni, nonostante risulti chiaro che in entrambi i casi è diffusa la contrattazione di elementi retributivi tradizionali accanto agli istituti innovativi, maggiormente rappresentati nelle imprese che hanno introdotto i MRP.

La Tavola 2 mostra come in Emilia Romagna si utilizzino maggiormente rispetto alla Lombardia l'una tantum – aumenti retributivi reversibili – e i MRP a fini decontributivi<sup>21</sup>. In Emilia-Romagna questa impostazione contrattuale talvolta è da associare ad accordi “cosmetici”, conclusi principalmente in ragione di un vantaggio fiscale dell'impresa e di un premio relativamente certo per il lavoratore, in un contesto quindi potenzialmente collusivo tra le parti sociali (Fabbri, Melotti, Pini, 2000). In Lombardia, invece, spicca l'utilizzo dell'una tantum integrativa, connessa all'introduzione del premio, con la cui applicazione si richiamano genericamente “positive

<sup>21</sup> Dove cioè il meccanismo retributivo premiante è mirato a cogliere l'opportunità di sgravi contributivi previsti dalla normativa introdotta con la legge del 23 maggio 1997, n.135, senza però che l'accordo preveda alcun tipo di variabilità delle retribuzioni erogate e di collegamento con indicatori di produttività, qualità ed altri indicatori di competitività dell'impresa (Fabbri, Pini, 2000).

performance” dell’impresa (passate od attese) che darebbero luogo al conferimento di un premio. Potremmo affermare che lo strumento utilizzato è differente, ma il risultato complessivo non molto.

In questi casi vengono elusi, con modalità diverse, lo spirito dell’accordo del 1993 e le finalità del premio che richiederebbe la definizione di una relazione tra il premio – e la sua variabilità - e gli indicatori. In entrambi i casi si opta, invece, per l’erogazione di quote che non hanno alcun tipo di legame indicatori che misurino le performance d’impresa.

La Tavola 4 mette in luce un ulteriore aspetto circa i diversi modi di interpretare il premio nella contrattazione delle due regioni e che riguarda il coinvolgimento del personale. Mentre in Emilia Romagna il personale viene coinvolto in maniera massiccia, in Lombardia si notano esclusioni, in alcuni casi piuttosto nette, che tendono a limitare il premio a coloro che hanno instaurato con l’impresa un rapporto di lavoro duraturo. Tale tendenza verso la selezione del personale coinvolto potrebbe essere associata ad una segmentazione del mercato interno del lavoro introducendo, per diverse figure di lavoratori, incentivi differenti con la conseguenza di attenuare l’efficacia del premio come strumento partecipativo disponibile a tutti i lavoratori

**Tavola 4 - Personale coinvolto dal premio  
nella contrattazione del settore alimentare**

	<i>Emilia Romagna</i>	<i>Lombardia</i>
Fisso, Tempo indeterminato	11,29%	19,61%
Tutto	73,39%	64,71%
Tutto con forti esclusioni	11,29%	11,76%
Tutto con lievi esclusioni	0,81%	1,31%
nd	0,00%	2,61%

Il Grafico 6, che compara la flessibilità del premio, illustra la distribuzione delle imprese a seconda del grado di variabilità della quota flessibilizzata. Si va da un estremo di assenza di variabilità qualora il premio venga garantito indipendentemente dalle performance dell’impresa, all’estremo opposto nel quale la variabilità è assoluta, cioè è prevista la possibilità di non erogare alcun premio se se non vengono raggiunte le performance previste dagli indicatori. I due casi principali sono Min-Max, in cui le imprese fissano un premio base garantito che può arrivare fino ad un massimo stabilito, e 0-Min-Max, in cui esiste una variabilità molto elevata che va da zero ad un massimo passando da un minimo che viene erogato solamente se scatta una certa variabile. Nel caso dell’Emilia-Romagna, lo strumento del minimo garantito è piuttosto utilizzato, cioè è elevata la quota delle imprese che adottano un contratto di salario variabile dove il minimo è presente. Nel caso della Lombardia questo non appare, e sembra contenuta la quota delle imprese in cui il minimo è garantito mentre è nettamente preponderante - rispetto all’Emilia Romagna - il caso in cui il premio può non essere erogato. Tuttavia non si deve essere tratti in inganno dal momento che in Emilia non è presente l’una tantum integrativa legata al premio con la stessa frequenza con cui si trova in Lombardia. Ciò significa che vi sono due modalità per introdurre una quota garantita: in Emilia-Romagna tramite un minimo fisso e in Lombardia con l’una tantum integrativa.

Un passo ulteriore permette di chiarire meglio le strategie adottate nelle due regioni comparando proprio quota e flessibilità del premio. Il Grafico 7 mette a confronto la quota media del premio calcolata sul Contratto Nazionale di Lavoro e il grado di variabilità o di flessibilità del premio stesso<sup>22</sup>. Nel caso della Lombardia ad una quota minore del premio corrisponde una variabilità maggiore mentre nel caso dell’Emilia-Romagna accade l’opposto. In altre parole si accetta una variabilità maggiore solo dove si contratta un quota di premio inferiore e viceversa.

<sup>22</sup> L’indice di variabilità della quota erogata è calcolato assegnando ad ogni tipologia di variazione, fra quelle indicate nel Grafico 6, un valore che cresce all’aumentare della incertezza nella corresponsione salariale. Tale indice va da 0 ad 1, rispettivamente nulla e massima variabilità. Si può cogliere anche visivamente il fatto che in Lombardia il grado di flessibilità maggiore è dato dalla elevata presenza di casi in cui il premio può non essere erogato (0-Min-Max).

Grafico 6

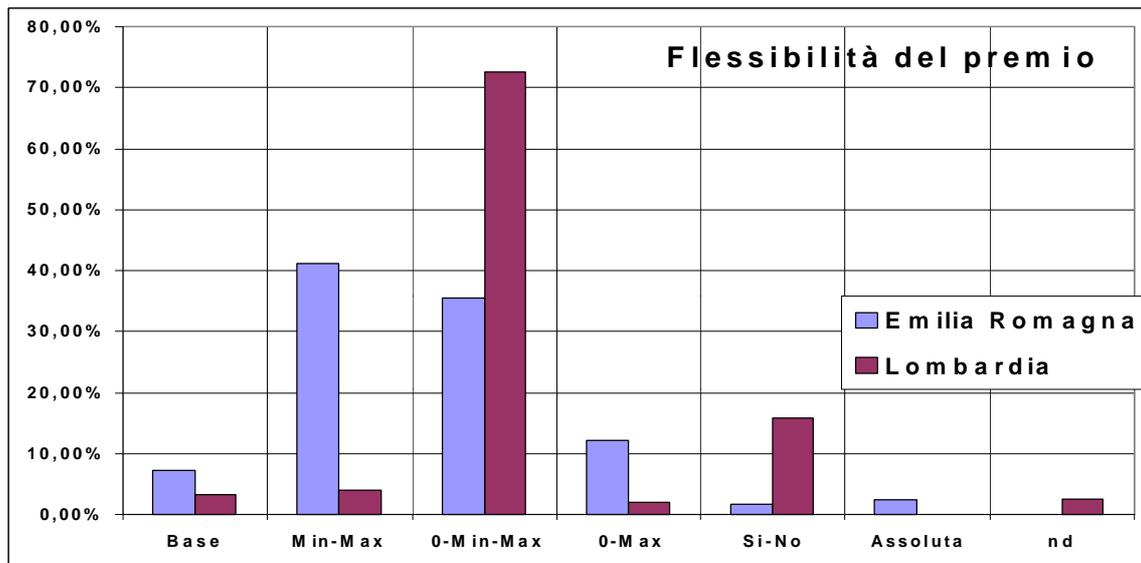
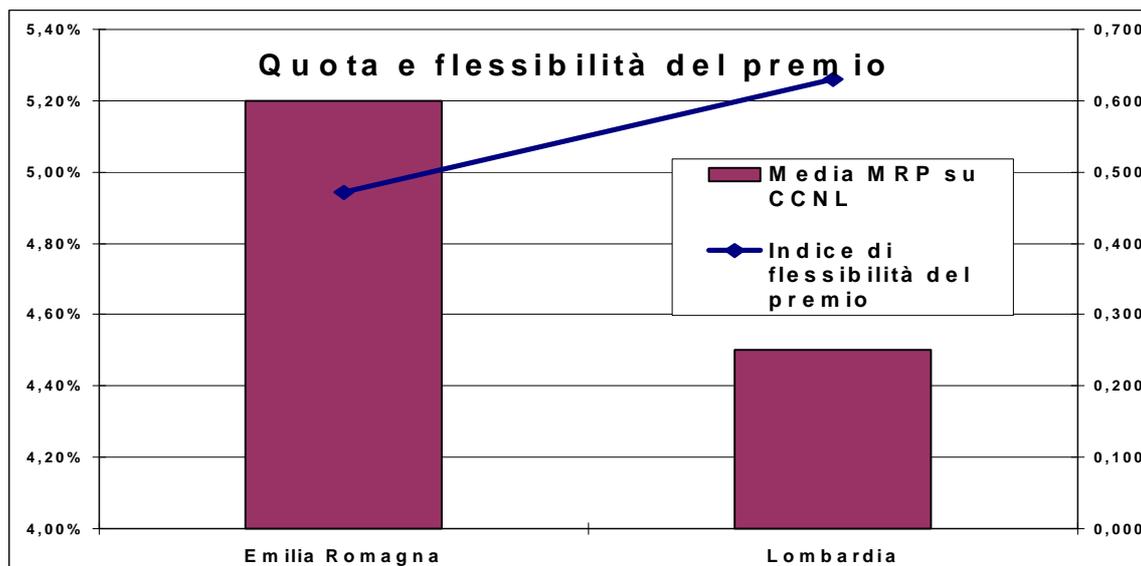


Grafico 7



Tuttavia, date le caratteristiche dei contratti, il premio dovrebbe essere adottato per incentivare o suddividere il rischio, e per raggiungere questi obiettivi ai lavoratori dovrebbero essere proposta una maggiore variabilità associata ad una quota maggiore di premio. Al contrario, sarebbe coerente l'applicazione di quote garantite solo in una forma di premio legato alla partecipazione in cui l'obiettivo è quello di favorire la creazione di un rapporto stabile e duraturo fra impresa e lavoratori mirato alla condivisione degli obiettivi dell'impresa ed alla valorizzazione e sviluppo delle competenze e non al risultato di un solo esercizio<sup>23</sup>. In altri termini, in un'ottica di incentivazione e suddivisione del rischio, la relazione evidenziata tra quota del premio e sua variabilità appare incoerente. Tuttavia, altri fattori possono giocare nella determinazione delle modalità del premio. Se prevalessero modalità del premio di tipo partecipativo, la precedente supposta incoerenza non sarebbe tale: in una logica partecipativa, la flessibilità del premio non dovrebbe essere necessariamente elevata, mentre sarebbe possibile avere situazioni che associano premi elevati con bassa variabilità, e viceversa. E' questo il caso nelle imprese lombarde ed in quelle emiliano-romagnole ? Come è stato indicato per quelle Lombarde e come vedremo nel seguito nel confronto

<sup>23</sup> Tale incoerenza di fondo è individuata anche da Checchi, Cassi (2001).

fra imprese Lombarde ed Emiliano Romagnole, a questa domanda siamo tentati di dare una risposta negativa.

Un altro elemento che si dovrebbe associare ai meccanismi di incentivazione adottati dalle imprese è l'impiego di parametri correttivi in grado di modificare l'applicazione del premio a secondo del contributo del singolo individuo (cfr. § 4.). Ciò che emerge dalla Tavola 5 è che in Lombardia tali parametri sono quasi sempre esclusi dai contratti, mentre in Emilia Romagna, dove sono applicati in misura considerevole, sono nella quasi totalità parametri tradizionali.

**Tavola 5 - Parametri impiegati nella contrattazione del settore alimentare**

	Senza parametri	Parametri tradizionali	Parametri tradizionali ed innovativi
<i>Emilia Romagna</i>	29,03%	71,07%	0,81%
<i>Lombardia</i>	81,70%	15,03%	3,92%

In realtà, come appare chiaro dal Grafico 8, sia in Lombardia che in Emilia Romagna prevalgono nettamente e con percentuali molto simili, le imprese che introducono indicatori tradizionali legati a produttività (attorno all'80%) e redditività (attorno al 45%). L'applicazione di indicatori legati a efficacia ed efficienza, quelli mediante i quali si caratterizza la partecipazione, avviene in entrambe le regioni in meno del 20% delle imprese.

Ciò porta a dire che in entrambi i casi è netta la scelta di una contrattazione basata su standard tradizionali, sebbene poi non sembri sviluppata in modo coerente il meccanismo di incentivazione, soprattutto in termini di variabilità del premio. In altri termini, valutando gli indicatori il premio non appare partecipativo, ma semmai rivolto alla incentivazione tradizionale ed alla suddivisione del rischio, da cui segue che la incoerenza tra quota del premio e sua variabilità appare come il risultato di una pratica negoziale che tende alla compensazione di modalità di premi che probabilmente non sono molto graditi dai lavoratori o dalle loro rappresentanze. In ragione del fatto che i premi adottati hanno basso contenuto partecipativo, la negoziazione porta le parti ad individuare strumenti di compensazione (minimo garantito o una tantum integrative) a fronte di premi relativamente elevati.

Ancora una conferma di questa ipotesi si ottiene dall'analisi dei dati relativi al consolidamento illustrati nel Grafico 9. Anche qui emerge quanto detto sopra sulla non opportunità di inserire quote garantite ove si voglia puntare alla suddivisione del rischio e all'incentivazione. In uno schema in cui si prevede di puntare alla partecipazione, al contrario, il consolidamento può essere previsto, dal momento che con il consolidamento si possono riconoscere competenze acquisite dentro l'impresa, che non possono annullarsi soltanto perché certi risultati produttivi, successivamente, non vengono più raggiunti. Le competenze una volta acquisite, rimangono come patrimonio dell'impresa oltre che dei lavoratori. In una logica partecipativa, ciò che deve essere connesso al premio è l'impegno dei singoli lavoratori o di gruppi di lavoratori ad accrescere le loro competenze rispetto all'evoluzione dell'impresa<sup>24</sup>, e non le competenze in sé.

<sup>24</sup> Per maggiori elementi di riflessione su questo punto si rimanda a Leoni (2000) e Leoni, Tiraboschi, Valietti (1998), Leoni, Tiraboschi, Valietti (1999).

Grafico 8

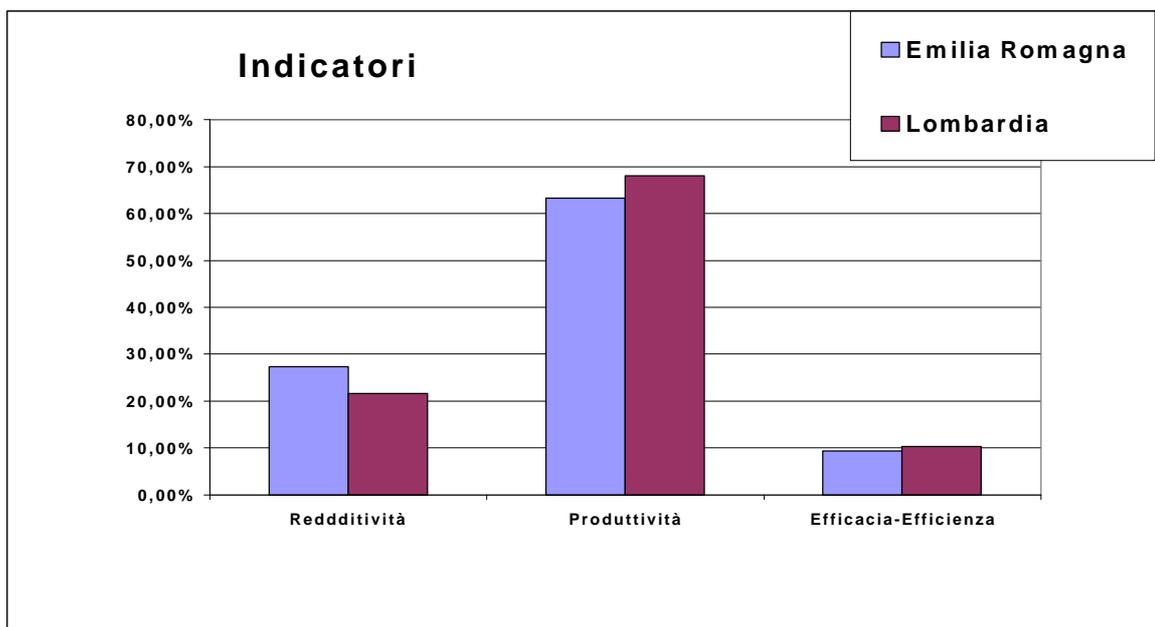
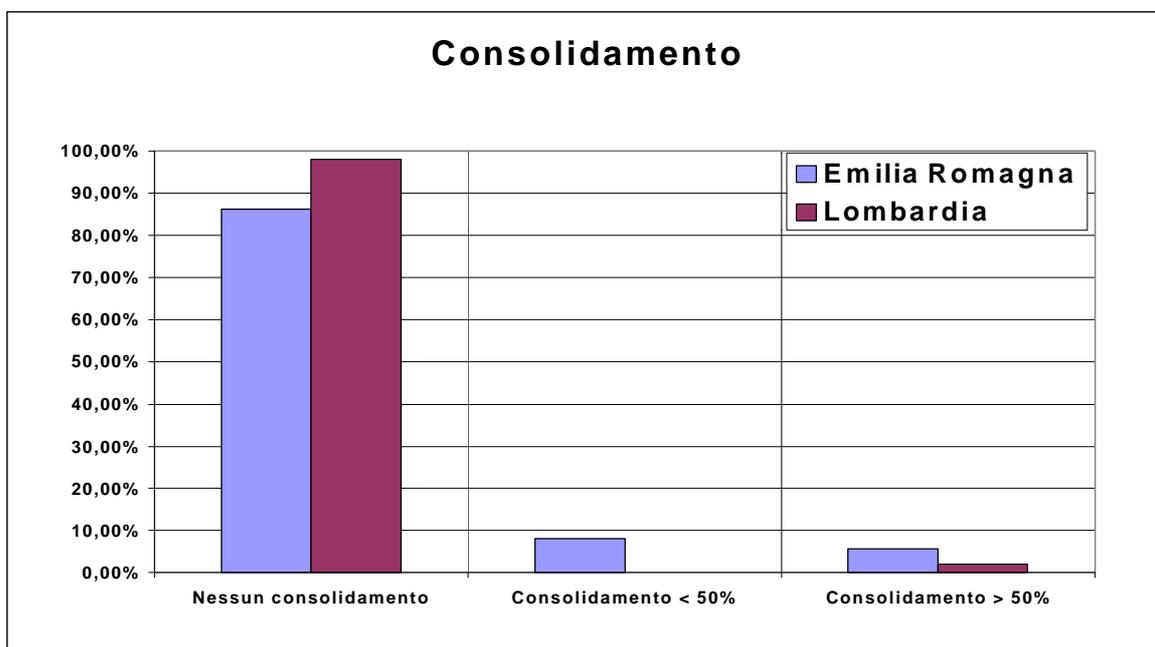


Grafico 9



Una conferma finale circa la scarsa propensione ad adottare sistemi retributivi orientati alla partecipazione dei lavoratori si riscontra con una certa chiarezza dal confronto degli indici sintetici, già illustrati per il caso Lombardo nel § 4. Dal confronto proposto nella Tavola 6 si nota come, nonostante l'Emilia-Romagna mostri un dato più elevato, gli elementi contrattati che portano alla definizione del livello di partecipazione risultano piuttosto scarsi.

**Tavola 6 - Indici sintetici della contrattazione del settore alimentare**

<b>Indici sintetici</b>	<b>Emilia Romagna</b>	<b>Lombardia</b>
Partecipazione	0,454	0,411
Incentivazione	0,610	0,498
Suddivisione del rischio	0,365	0,356

Il motivo alla base della costruzione di un premio con le caratteristiche illustrate è ascrivibile soprattutto alla presenza delle istituzioni, cioè sindacati e imprese che con la loro azione determinano risultati diversi da quelli che ci si potrebbe attendere sulla base di una teoria standard sui premi, soprattutto se valutati alla luce dei risultati della contrattazione rispetto agli obiettivi che ad essa vengono associati. Le imprese, ad esempio, non necessariamente sono interessate ad entrare in conflitto con il sindacato sugli MRP, quando questo può essere evitato, e soprattutto se le quote dei premi sono esigue. I costi della negoziazioni e gestione dell'accordo possono essere elevati a fronte di premi comunque scarsi. In altre termini, può non essere conveniente per l'impresa puntare ad una strategia conflittuale con il sindacato per conseguire un premio e una variabilità più elevati, quando lo stesso risultato si può conseguire attraverso strumenti monetari meno onerosi e ugualmente gratificanti per entrambe le parti<sup>25</sup>. Lo scambio così avviene al di fuori del premio e, a fronte dell'erogazione di una quota salariale aggiuntiva, in gran parte garantita, le imprese ottengono un grado maggiore di flessibilità numerica, organizzativa o funzionale, senza dover negoziare troppo sull'organizzazione del lavoro con le rappresentanze.

La separazione adottata in Lombardia fra flessibilità retributive e non retributive sottende una strategia che distingue il premio dalla contrattazione degli altri elementi retributivi. L'impossibilità di connettere il premio soprattutto ai temi relativi all'organizzazione mostra da un lato il prevalere di una strategia difensiva/conservativa di procedure consolidate determinata dall'impossibilità – o dalla scarsa volontà – di perseguire la strada più difficile – ma potenzialmente più efficace – di un premio basato sulla partecipazione. Queste rappresentano ipotesi interpretative forti, ma che forse vale la pena introdurre nel dibattito sindacale ed in quello economico.

In alcune aree dell'Emilia-Romagna le precedenti ricerche indicano che il sindacato sembra impegnato nella riduzione dell'incidenza del premio e nel contenimento degli elementi di flessibilità che le imprese vogliono introdurre attraverso il premio. In tal modo, secondo alcune interpretazioni, avrebbe escluso la possibilità di incidere sulle scelte in tema di flessibilità organizzativa da parte delle imprese, delegando ad esse tale facoltà di intervento.

Qui si apre la scelta fra due strategie fra loro alternative. Infatti all'impostazione di una contrattazione che contrasta il premio e si oppone alla introduzione contrattata di qualsiasi forma di flessibilità retributiva, si può contrapporre la scelta di entrare nel merito delle varie forme di flessibilità contrattandole in maniera coerente alle scelte retributive (Pini, a cura di, 2000).

Per fare questo si richiede la presenza di un sindacato propositivo in grado di integrare la contrattazione del MRP ad un suo intervento nelle scelte organizzative delle imprese. In tal modo si passerebbe da una logica di premio di risultato a quella di premio di partecipazione. E' chiaro che per fare questo bisogna trovare, oltre che la disponibilità del sindacato, anche quella del management e ciò non sembra essere garantito soprattutto di fronte alle continue spinte verso un radicale stravolgimento dell'attuale architettura contrattuale.

<sup>25</sup> Lo straordinario, ad esempio, è spesso utilizzato a questo scopo.

In ultima analisi, l'elemento che contraddistingue entrambe le regioni è la mancata adozione di politiche contrattuali coerenti con i presupposti dell'accordo del 1993 e con i reali obiettivi della contrattazione di secondo livello. A fronte di ciò, si coglie come paradossale un tema ricorrente dell'attuale dibattito, cioè il superamento dell'accordo del 1993. Infatti, si discute di superamento dell'accordo mentre, di fatto, si attende ancora una sua effettiva applicazione. Alla base di ciò vi potrebbe anche essere l'affacciarsi di una tesi che noi però rigettiamo, e cioè che quell'accordo sia fallito ed i suoi obiettivi non siano più perseguibili.

## 8. Conclusione

L'analisi della contrattazione nelle imprese del settore alimentare propone alcuni spunti di riflessione che mettono di fronte le parti sociali ad alcuni risultati significativi.

L'analisi dell'alimentare lombardo, pur mettendo a fuoco i risultati positivi e le potenzialità della contrattazione ove viene applicato il MRP, indica che i temi legati alla flessibilità non retributiva fanno quasi parte di tavoli contrattuali separati rispetto a quelli in cui si contratta il premio. Quindi, nonostante sia dimostrato che ove si contratta il premio vi sia la disponibilità ad allargare il confronto a materie come l'organizzazione o la gestione degli organici, la preferenza è quella di isolare la contrattazione sugli aspetti retributivi dal resto, quasi vi fosse il timore delle parti di perdere qualche cosa o su un versante o sull'altro.

La contrattazione di secondo livello, nonostante mostri un grado innovativo maggiore in Lombardia, rivela di essere ancora fortemente ancorata a schemi tradizionali legati all'incentivazione e alla suddivisione del rischio e solo in una quota residuale legati alla partecipazione.

Tuttavia, nonostante l'ampio ricorso a tali schemi, sembra mancare la coerenza nella loro applicazione. Sia in Lombardia che in Emilia-Romagna, infatti, si erogano quote garantite associate ad indicatori tradizionali rispetto ai quali sarebbe più coerente, ai fini dell'incentivazione, la più ampia variabilità possibile del premio. Si nota che la variabilità aumenta quanto minore è la quota di premio erogabile, mentre gli schemi tradizionali, su cui è impostata la gran parte dei contratti, richiederebbe di incentivare i lavoratori attraverso l'erogazione di un premio maggiore quanto maggiore è il grado di variabilità. Al contrario, se la caratteristica del premio fosse quella partecipativa, l'incoerenza di cui sopra non sarebbe tale, e consolidamento, premi elevati e flessibilità contenuta potrebbero coesistere. Il problema è che i premi presentano basso contenuto partecipativo e quindi il risultato di cui sopra è l'esito di comportamenti negoziali che tendono a compensare elementi ed aspetti del premio che non sempre sono graditi alle parti sociali, o ad alcune di queste.

Tale "incoerenza" dipende certamente in una certa misura dall'atteggiamento delle parti sociali che, a tornate contrattuali volte ad identificare spazi di partecipazione delle risorse umane nella definizione delle politiche di sviluppo dell'impresa, preferiscono uno scambio meno oneroso e pur sempre soddisfacente per entrambe le parti. Così, lo scambio avviene fra erogazioni di quote garantite e disponibilità del sindacato all'introduzione di un grado maggiore di flessibilità. Tutto ciò senza intaccare in alcun modo la definizione del progetto di sviluppo e di gestione delle risorse umane dell'impresa. Un tale scambio non rientra negli obiettivi dell'accordo del 1993 che, secondo quanto emerso, risulterebbe largamente disatteso nei suoi aspetti propriamente partecipativi. Da ciò non consegue necessariamente l'abbandono od il superamento di quel progetto che sostanzialmente l'accordo del '93. L'alternativa è legata invece ad un modello partecipativo nel quale il ruolo delle risorse umane - della loro formazione, delle loro competenze, della loro organizzazione - risulti centrale nella contrattazione del premio.

## Riferimenti bibliografici

- Aldenderfer M., Blashfield R. (1984), *Cluster Analysis*, London, Sage Publications.
- Arcaini E., Marchiori V. (1997), *Cosa sta cambiando nel settore alimentare*, IRES Lombardia, Milano.
- Barlaam R. (2000), Per i consumi una crescita al rallentatore, *Il Sole 24 Ore - Rapporti*, 4 maggio, p. II.
- Basile N.D. (2000), Industria alimentare. Un settore in crescita che va oltre le nicchie, *Il Sole 24 Ore - Rapporti*, 4 maggio, p. I.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) (1999), Premio di risultato o premio di partecipazione? Modalità contrattuali e determinanti nelle imprese dell'Emilia Romagna, *Lavoro e Relazioni Industriali*, no.2, pp.55-114.
- Cerruti G., Di Monaco R., Follis M. (a cura di) (2000), *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Checchi D., Cassi L. (2001), La contrattazione del salario variabile in Lombardia nel periodo 1997-98. *IRES Lombardia*.
- CNEL (1999), Schema di classificazione dei contratti collettivi, concordato in base alla legge 936/86, con il CED della Cassazione e il Ministero del Lavoro, Roma, Roma, CNEL, *mimeo*.
- Fabbri R., Melotti M., Pini P. (2000), Le modalità contrattuali del premio nelle imprese dell'Emilia Romagna, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Clueb, Bologna.
- Fabbri R., Pini P. (2000), La Contrattazione decentrata in Emilia-Romagna: alcune caratteristiche generali, in Pini P. (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione in Emilia-Romagna dopo il 1993*, Clueb, Bologna.
- Fabbri R., Nosvelli M., Pini P. (2001a), *La contrattazione di secondo livello nell'alimentare Lombardo, 1994-1999: premi, partecipazione e flessibilità*, Università degli Studi di Ferrara, Quaderni del Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, n.16, Ferrara, *mimeo*.
- Fabbri R., Nosvelli M., Pini P. (2001b), Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'alimentare in Lombardia, in G. Cainelli, R. Fabbri, P. Pini (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, F. Angeli, Milano.
- FAT, FLAI, UILA Lombardia (1997), *Osservatorio regionale sulla contrattazione*, Mimeo, Milano.
- FAT, FLAI, UILA Lombardia (1998), *Osservatorio regionale sulla contrattazione*, Mimeo, Milano.
- Henke R., Sardone R. (1998), *L'Industria alimentare italiana. Struttura e localizzazione regionale*, Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA), Roma.
- IRES Emilia-Romagna (1999), *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna: 1994-1997. Un'indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993*, Milano, Franco Angeli.
- Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA) (1995), *Annuario dell'agricoltura italiana*, Il Mulino, Bologna.
- ISTAT (1999), *Censimento intermedio dell'industria e dei servizi*, ISTAT, Roma.
- Leoni R. (2000), Contratti integrativi aziendali: sviluppo delle competenze lavorative sul posto di lavoro (on-the-job training) oppure formazione d'aula (off-the-job training), Università degli Studi di Bergamo, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, n.2, Bergamo, *mimeo*.
- Leoni R., Cristini A., Labory S. (2000), Sistemi di gestione delle risorse umane (GRU) e performance d'impresa. Una rassegna critica della letteratura, paper presentato alla XV conferenza annuale dell'Associazione Italiana Economisti del Lavoro (AIEL), Ancona, 28-29 settembre, *mimeo*
- Leoni R., Tiraboschi A., Valietti G. (1998), Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze *versus* partecipazione ai risultati finanziari, Università degli Studi di Bergamo, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche, n.10, Bergamo, *mimeo*.

- Lizzeri B. (1999), *Le Relazioni industriali nelle imprese lombarde. 1996-1998*, IRES Lombardia, Milano.
- Lugli L., Tugnoli S. (1999), *Lavori non standard, flessibilità e contrattazione in Emilia-Romagna*, Bologna, IRES Emilia-Romagna, *mimeo*.
- Naso L. (2000a), *La produzione a pieni giri*, *Il Sole 24 Ore - Rapporti*, 4 maggio, p. II.
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premi di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Pini P. (2000), *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, *Economia Politica*, vol. XVII, n.3.
- Unioncamere (2001), *Movimprese*, Roma, *mimeo*.