



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

Quaderni del Dipartimento

n.13/2004

Settembre 2004

*Innovazione organizzativa e partecipazione
in Barilla e Parmalat.*

Luca Delsoldato - Paolo Pini

Settembre 2004

**Innovazione organizzativa e partecipazione
in Barilla e Parmalat ***

Luca Delsoldato - Paolo Pini

Sommario

Il presente lavoro si basa sulle interviste realizzate nel 2004 alle rappresentanze sindacali di due grandi imprese alimentari italiane, Barilla e Parmalat. L'obiettivo è quello di indagare il grado di innovazione organizzativa e tecnologica in queste imprese ed esaminare le forme di partecipazione dei dipendenti e delle rappresentanze sindacali ai processi decisionali.

Dall'analisi emerge un deficit significativo di coinvolgimento sugli aspetti più marcatamente macro-organizzativi e strategici delle imprese, mentre politiche di coinvolgimento si affermano sugli aspetti più operativi e di organizzazione del lavoro. Se da un lato alle rappresentanze ed ancor più ai dipendenti vengono escluse informazioni sulla gestione economica e finanziaria delle imprese e sugli obiettivi strategici, dall'altro le stesse contribuiscono all'adozione di innovazioni organizzative nella produzione, nella gestione dei mercati interni del lavoro, nei sistemi retributivi.

Le due imprese si sono caratterizzate nel passato anche per gradi differenti di coinvolgimento delle rappresentanze e dei dipendenti sull'innovazione organizzativa. Mentre in Barilla ha prevalso un modello debole di coinvolgimento nel quale le prerogative sono sostanzialmente rimaste alla direzione aziendale, in Parmalat situazioni critiche sul piano produttivo sono state affrontate con l'apporto significativo delle proposte e delle iniziative delle rappresentanze e dei dipendenti senza che però ciò abbia condotto a comportamenti maggiormente inclini al coinvolgimento su temi economico-finanziari di tipo strategico da parte della direzione aziendale. Le due esperienze partecipative e l'evoluzione recente delle due imprese suggeriscono quindi riflessioni sul modello di partnership invitando a considerare la partecipazione di tutti gli stakeholders alla conduzione dell'impresa.

* Questa ricerca è stata realizzata nell'ambito del progetto "Dinamica strutturale: imprese, organizzazioni, istituzioni", PRIN 2003-2004. Si ringraziano i delegati sindacali di Barilla e Parmalat che hanno collaborato all'indagine ed i funzionari di categoria FLAI della CGIL di Parma.

Introduzione e sommario

Negli anni recenti è cresciuta nel dibattito economico la consapevolezza circa il ruolo assunto nelle imprese dai cambiamenti organizzativi al fine di accrescere la loro competitività sui mercati nazionali ed internazionali. Sembra possibile individuare un processo evolutivo caratterizzato dalla trasformazione della vecchia organizzazione fordista-taylorista in economia della conoscenza, learning organisation (Hodgson, 1999), caratterizzata, innanzitutto, da una struttura produttiva in cui vengono decentralizzati i processi decisionali e da una struttura organizzativa più snella e meno gerarchica.

Tali cambiamenti segnalano il passaggio da una impresa rigida, fortemente gerarchizzata, la A-firm, ad una impresa piatta, denominata J-firm di ispirazione giapponese. La prima si basa su un concetto di impresa in cui l'organizzazione del lavoro è caratterizzata da criteri di natura taylorista e/o fordista. Si tratta generalmente di un'impresa che opera su larga scala produttiva ed in cui l'organizzazione del lavoro è sostanzialmente di tipo gerarchico-piramidale: il management dell'impresa impartisce istruzioni strutturate e codificate ai livelli gerarchici inferiori la cui operatività è rigidamente vincolata dalle istruzioni ricevute. Questa tipologia di organizzazione si caratterizza per l'esistenza di numerosi livelli gerarchici, a ciascuno dei quali corrisponde un ben precisato insieme di responsabilità decisionali e di mansioni operative. Nella seconda tipologia d'impresa, la J-firm, la suddivisione dei ruoli e delle mansioni è molto meno rigida e predeterminata. Il numero dei livelli gerarchici è più contenuto poiché in questo tipo d'impresa l'interazione fra i distinti livelli è più frequente e, in particolare, non sussiste una rigida separazione fra livello operativo e livello responsabile della progettazione del prodotto.

La risorsa umana, attraverso il proprio contributo in termini di conoscenze e competenze, costituisce una delle risorse fondamentali in questo tipo d'impresa. Essa infatti è un sistema cognitivo "che si evolve in funzione delle sue capacità di apprendimento" (Antonelli, Leoni, 1997, p.8). La conoscenza e le competenze di un'organizzazione dipendono, principalmente, dal modo in cui le caratteristiche individuali interagiscono e si relazionano tra loro all'interno di uno specifico contesto organizzativo. Risulta, quindi, essenziale adottare all'interno

dell'impresa strategie manageriali con il compito di coordinare le conoscenze, le competenze ed i loro processi evolutivi. In tale ottica, rivestono grande importanza le politiche che favoriscono il coinvolgimento e lo sviluppo professionale dei lavoratori, il loro rendimento ed i rapporti di fiducia tra essi ed il management. Le politiche di coinvolgimento dei dipendenti, infatti, sono considerate come uno degli strumenti cardine per realizzare una condivisione degli obiettivi dell'impresa da parte dei dipendenti. Tali politiche prevedono un maggior rapporto diretto tra management e dipendenti, una maggiore autonomia dei dipendenti nello svolgimento dell'attività lavorativa e nella soluzione dei problemi di natura produttiva, una maggiore flessibilità nelle mansioni e nei ruoli ricoperti dal personale, canali di trasmissione di informazioni e di suggerimenti del tipo bottom-up piuttosto che top-down, dai dipendenti alla direzione.

Nell'ambito di questa organizzazione del lavoro dalla letteratura economica (Appelbaum, Bart, 1993) vengono identificati almeno due modelli di coinvolgimento dei dipendenti: il modello *industrial relations driven* e quello *management driven*. Il primo modello si fonda principalmente su procedure di consultazione e di delega di funzioni decisionali dal management ai dipendenti che operano nella produzione. Questo coinvolgimento avviene attraverso l'attivazione di gruppi di lavoro con responsabilità operative ed organizzative, il decentramento dei processi decisionali a commissioni congiunte formate da manager e lavoratori e da manager e rappresentanze dei lavoratori ed infine relazioni di lavoro improntate alla stabilità del rapporto. In questo modello l'ambito di intervento delle rappresentanze, e quindi il loro ruolo, non viene disgiunto da quello ove si esercita il coinvolgimento diretto dei dipendenti, anzi le rappresentanze vengono coinvolte per ridurre i rischi di non-coordinamento nelle decisioni quando si assumono iniziative di decentramento (Kelly, 2004). A questo primo modello si contrappone quello *management driven*, più tipico delle imprese A-firm, che si affida fondamentalmente alle tecniche di re-engineering della produzione, controllate dalla linea gerarchica come ad esempio le pratiche dei circoli di qualità e del total quality management. Queste pratiche non prevedono una decentralizzazione dei processi decisionali dal management ai dipendenti, ma bensì un processo di selezione di una quota ristretta di dipendenti, che esercitano funzioni di controllo sotto la direzione dei capi, fondato su una mera condivisione

di obiettivi manageriali da parte dei lavoratori. Questo modello non prevede un coinvolgimento dei dipendenti mediante loro rappresentanze, anzi si affida proprio alla separazione tra ambiti di coinvolgimento diretto ed istituti di confronto sindacale, con la tendenziale riduzione di questi ultimi. La letteratura tende anche a sottolineare gli effetti negativi che tali pratiche possono indurre non solo sui ritmi lavorativi e condizioni di lavoro, ma anche sulla sicurezza e salute dei dipendenti (Parker, Slaughter, 1994; Askenazy, Caroli, Marcus, 2001; Brenner, Fairris, Ruser, 2004; Ipl, 2003).

Queste nuove concezioni d'impresa hanno comunque significative ripercussioni sulle procedure informative e sui processi di consultazione e negoziazione tra management e rappresentanze dei dipendenti, a volte in modo così profondo da indirizzare le modalità del confronto verso modelli di partnership (Marks, Findlay, Hine, McKinlay, Thompson, 1998; Appelbaum, Hunter, 2003; Michie, Sheehan, 1999; Kelly, 2004; Metcalf, 2002). L'intervento delle organizzazioni sindacali si amplia e diviene sempre più complesso: la condivisione di flussi informativi, riguardo sia l'assetto organizzativo sia i risultati economici raggiunti dall'impresa, oltre che la consultazione e la negoziazione sull'organizzazione del lavoro e sugli aspetti retributivi si vanno ad aggiungere ai temi della contrattazione a livello di settore. In particolare la gestione dei mercati interni del lavoro (selezione del personale, percorsi di carriera, politiche formative, gestione delle uscite) sembra costituire un ambito di confronto particolarmente proficuo per le parti sociali: un ruolo attivo dei rappresentanti sindacali a garanzia del rispetto delle procedure ed a favore dello sviluppo delle competenze dei lavoratori può costituire un'area privilegiata per accrescere il coinvolgimento ed i livelli partecipativi all'impresa.

All'interno di questo confronto tra le parti sociali un rilievo importante assume l'aspetto economico-retributivo, in particolare il salario variabile. Gli schemi retributivi premianti, che legano una quota del salario aziendale alle performance dell'impresa, sono stati introdotti con il Protocollo sottoscritto da governo e parti sociali nel luglio del 1993. Il salario variabile viene concepito nell'accordo come premio di partecipazione, cioè si configura come uno degli elementi di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze. Un coinvolgimento, quindi, che non si esaurisce negli aspetti economici ma si estende

sia alla condivisione di obiettivi sia alla determinazione di procedure che governano i processi produttivi e di crescita del capitale cognitivo.

Il modello organizzativo d'impresa si coniuga con specifiche forme di flessibilità retributiva, negoziate a livello aziendale: l'introduzione e la gestione di innovazioni organizzative, tra cui rientrano i sistemi retributivi legati alle performance dell'impresa, possono risultare di particolare efficacia per accrescere la partecipazione dei lavoratori. I sistemi retributivi, infatti, giocano un ruolo potenzialmente diverso, a seconda di quale tipologia organizzativa prevalga. L'idea di base è che la struttura organizzativa dell'impresa influenzi in maniera significativa la configurazione del meccanismo retributivo in particolare della sua componente premiante (Ichniowski, Shaw, 2003; Leoni, Tiraboschi, Valietti, 1999; Mancinelli, 2002; Handel, Gittleman, 2004; Forth, Millward, 2004).

Avendo come riferimento il quadro concettuale appena indicato, nell'ambito della nostra ricerca è stata condotta un'indagine sul campo focalizzata su due realtà produttive parmensi importanti sia a livello nazionale sia a livello internazionale: **Barilla e Parmalat**, imprese multinazionali operanti, rispettivamente, nel settore delle paste alimentari e nel settore lattiero caseario di cui detengono il primato per produzione e quote di mercato. Lo sfondo su cui si è innestata l'indagine è quello costituito da precedenti lavori, riguardanti le imprese del settore agroalimentare dell'Emilia-Romagna¹, a cui si rinvia per maggiori approfondimenti². L'arco temporale preso in considerazione è quello compreso tra il 1998 e il 2003. Inoltre le informazioni raccolte vengono confrontate con i risultati emersi, per le due specifiche imprese, nel corso dell'indagine svolta nel 2001 su "Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle

¹ Nel settore agroalimentare dell'Emilia-Romagna la provincia di Parma ricopre un ruolo importante. Sul territorio provinciale, infatti, si concentrano, circa il 16% delle imprese alimentari sul totale regionale con un fatturato di circa 5,7 miliardi di euro (circa il 48% del fatturato complessivo dell'economia parmense) e 15.500 addetti (UPI, Rapporto 2002). Il settore annovera numerosi comparti produttivi caratterizzati da una forte specializzazione produttiva come ad esempio i distretti industriali legati alla produzione del Prosciutto di Parma, del Parmigiano-Reggiano e del Culatello di Zibello (Paolini, 2002). La rilevanza ed il prestigio delle imprese della provincia hanno trovato una conferma, a livello internazionale, con l'assegnazione alla città di Parma della sede definitiva dell'Autorità Europea Alimentare.

² Per un'analisi dettagliata si rinvia a Pini P. (a cura di) (2002).

imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna" (Pini, a cura di, 2002), per valutare eventuali cambiamenti nel corso degli ultimi tre anni.

Lo scopo è quello di presentare un'analisi delle modalità di organizzazione aziendale e delle relazioni industriali presenti nelle due aziende, con particolare attenzione alle procedure di coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze nei processi decisionali. Si ritiene, infatti, che le pratiche di gestione delle risorse umane tese ad aumentare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti siano in grado di migliorare il clima organizzativo, i rapporti tra direzione e lavoratori, di stimolare le imprese ad innovare a livello organizzativo e tecnologico (Foss, Laursen, 2000).

Su questa base si analizzano i legami che sussistono tra intensità del cambiamento organizzativo adottato dall'impresa e qualità delle relazioni industriali. Si è voluto indagare il grado di coinvolgimento dei dipendenti e delle loro rappresentanze nell'adozione di nuovi modelli organizzativi ed il confronto tra rappresentanze e direzione d'impresa nei processi decisionali, a livello operativo, organizzativo e strategico.

Lo strumento utilizzato per l'indagine è stato un questionario rivolto alle rappresentanze sindacali delle due aziende, tra febbraio e marzo del 2004³. Tre sono gli ambiti principali oggetto della ricerca. Il primo riguarda i modelli organizzativi presenti e i cambiamenti introdotti nelle imprese. Al riguardo è stato rilevante indagare i cambiamenti nei modelli organizzativi adottati dalla direzione e il confronto negoziale con le rappresentanze. Il secondo ambito riguarda l'analisi dei sistemi retributivi con particolare attenzione ai sistemi di incentivazione monetari e non, e al salario variabile. Il terzo ambito è rappresentato dalla sfera delle relazioni industriali ovvero quali sono i rapporti tra le parti sociali che operano all'interno dell'impresa: rapporto tra direzione e dipendenti, direzione e rappresentanze, rappresentanze e dipendenti. Si sono, inoltre analizzate le procedure di coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze nei processi decisionali, a livello operativo, organizzativo e

³ Nel corso della progettazione della ricerca è stata considerata l'opportunità di intervistare anche la direzione delle imprese con un apposito questionario. Nel caso della Barilla la direzione del personale, contattata per poter sottoporre alla sua attenzione il questionario, si è dichiarata indisponibile a rilasciare informazioni in merito. Nel caso della Parmalat le ultime vicende societarie non hanno permesso di contattare la direzione.

strategico. Le informazioni acquisite su relazioni industriali, innovazioni organizzative e sistemi retributivi sono state esaminate con lo scopo di cogliere i legami che sussistono tra intensità del cambiamento organizzativo adottato dall'impresa e qualità delle relazioni industriali.

Dall'analisi condotta emerge che le innovazioni sul piano organizzativo e la diffusione delle pratiche di gestione delle risorse umane appaiono significative e rilevanti. Barilla e Parmalat sono imprese che innovano sia sul terreno della tecnologia sia su quello dell'organizzazione attraverso l'utilizzo di pratiche lavorative innovative quali ad esempio rotazione delle mansioni, gestione della qualità totale, lavoro organizzato in gruppi, procedure di suggerimenti dei dipendenti sull'organizzazione della produzione e la qualità del prodotto. A questa capacità organizzativa innovativa si accompagna un'attenta gestione del personale attraverso specifiche funzioni aziendali dedicate allo sviluppo delle risorse umane e percorsi di formazione volti ad incrementare skills e capabilities per una migliore gestione delle nuove tecnologie di processo e di prodotto.

Nel complesso la presenza di organizzazioni sindacali dedite alla negoziazione in un contesto di partecipazione e di non antagonismo sembra favorire l'adozione e la gestione di pratiche innovative.

L'introduzione di questi mutamenti organizzativi e tecnologici è stato principalmente frutto dell'iniziativa della direzione d'impresa, anche se si registrano differenze tra le due imprese. In particolare, nel contesto analizzato, le innovazioni tecno-organizzative sono state prevalentemente *management driven* in Barilla, ove il ruolo della direzione risulta essere centrale nel processo innovativo ed è il management che determina le direttrici e l'intensità del cambiamento, lasciando poco spazio ad un più ampio decentramento decisionale. In Parmalat, invece, si possono rilevare alcune caratteristiche tipiche del modello *industrial relations driven*, in quanto molto spesso le innovazioni sono state il frutto di un confronto tra le parti all'interno delle commissioni tecniche paritetiche: la loro realizzazione è avvenuta attraverso un coinvolgimento e confronto con le rappresentanze e, in specifiche situazioni, anche dei dipendenti. In questo caso sembra, quindi, essersi realizzata una effettiva comunicazione e partecipazione tra le parti sulle innovazioni organizzative, con effetti positivi sull'organizzazione e sulle condizioni di lavoro.

Molto più limitato, in entrambe le imprese, appare l'intervento delle rappresentanze nel campo dei cambiamenti organizzativi centrati sull'adozione di una nuova concezione dei prodotti e sulla qualità degli stessi. Prassi di non coinvolgimento sono ancora più diffuse ed importanti nella sfera strategica dell'impresa. Infatti, in generale sulle scelte di rilievo strategico e finanziario la direzione mantiene ampie prerogative senza nessun tipo di confronto, neppure a livello informativo.

Nell'ambito dell'innovazione organizzativa un rilievo particolare assumono i sistemi di incentivazione individuale e collettiva di tipo retributivo. Sul terreno dei sistemi individuali di incentivazione economici e non economici il ruolo delle rappresentanze risulta essere marginale in quanto questi sono governati direttamente dalla direzione d'impresa. Nell'area degli incentivi collettivi, invece, il ruolo delle rappresentanze appare molto rilevante per la definizione e gestione del salario variabile, anche se si segnalano incoerenze significative in relazione alla concezione che le parti hanno del salario variabile. In entrambe le imprese, successivamente alla data dell'accordo che prevede il salario variabile, si ravvisa un miglioramento del clima aziendale attraverso una maggiore collaborazione tra dipendenti ed impresa ed un maggiore interesse dei lavoratori per il funzionamento del meccanismo retributivo premiante. Questo maggiore interesse si è tradotto in un maggior coinvolgimento nella soluzione di problemi di carattere organizzativo e produttivo associato ad una maggiore responsabilità e capacità di problem solving. Nel suo complesso il salario variabile sembra configurarsi come uno strumento attraverso cui incentivare l'efficienza lavorativa (per gli indicatori adottati, alcuni dei quali sono di produttività per determinati standard di qualità, per il non consolidamento del premio e per i parametri impiegati per la distribuzione del premio), anche se non mancano aspetti legati ad un meccanismo di partecipazione dei lavoratori, soprattutto in Parmalat, mediante il meccanismo di verifica del salario variabile e la presenza di indicatori di qualità.

Nella sfera delle relazioni industriali, infine, il coinvolgimento operato dalla direzione nei confronti delle rappresentanze nei processi decisionali dell'impresa risulta esteso a livello operativo ed organizzativo, debole sul piano macro-organizzativo e piuttosto scarso su quello strategico, se non del tutto assente.

Nel complesso emerge un quadro di relazioni industriali caratterizzato da un equilibrio tra la conservazione delle prerogative del management sugli aspetti soprattutto strategici ma anche macro-organizzativi e il coinvolgimento delle rappresentanze su questioni di carattere operativo ed organizzativo. Sembra così affermarsi una concezione organizzativa dell'impresa che privilegia il ruolo della proprietà e del management, mentre appare di difficile applicazione un modello di governance che faccia riferimento all'insieme degli stakeholders (proprietà, dirigenti, dipendenti e loro rappresentanti) attraverso uno schema di partecipazione forte.

Questa impostazione suggerisce come vi possano essere ampi margini di miglioramento per lo sviluppo di una cultura partecipativa all'interno delle aziende, una cultura partecipativa che dovrebbe implementare un modello di partnership estraneo sia ad una mera logica di antagonismo "titolare/dirigente-lavoratore/subalterno" sia a quella altrettanto inadeguata della "consociazione" tra le parti (Pini, a cura di, 2004).

In relazione a questo aspetto la crisi industriale e finanziaria che ha coinvolto il gruppo Parmalat propone alcuni elementi di riflessione. Come già sottolineato in precedenza il rapporto tra direzione e rappresentanze è stato caratterizzato da un intenso coinvolgimento realizzato attraverso la collaborazione e la condivisione di obiettivi comuni e di procedure di confronto. Tale coinvolgimento è risultato di fondamentale importanza durante questi mesi di crisi, in quanto ha permesso una coesione sociale tra rappresentanze, lavoratori, management e nuova dirigenza industriale al fine di garantire la continuità produttiva degli stabilimenti. Sulle scelte strategiche e finanziarie dell'impresa, al contrario, il precedente management ha mantenuto totali prerogative evitando ogni tipo di confronto.

Alla luce di questa impostazione si tratta di valutare se sia plausibile la presenza e l'intervento dei lavoratori e delle loro rappresentanze in organismi decisionali dove è richiesta la segretezza delle informazioni. L'efficacia di un sistema partecipativo per l'impresa e per i lavoratori si fonda su relazioni di fiducia reciproca tra le parti e a tal fine i lavoratori devono essere coinvolti nell'impresa, nella sua organizzazione con proposte, suggerimenti ed iniziative dirette (Einaudi, 1949). Le scelte strategiche e finanziarie molto spesso hanno

un'incidenza notevole sulle condizioni dei lavoratori e sul loro destino occupazionale e professionale. Le condizioni dei lavoratori non possono sfuggire all'andamento dell'impresa sul mercato ed ai suoi risultati economici e quindi sarebbe auspicabile che essi possano avere il diritto di conoscere le implicazioni di determinate scelte strategiche e che queste ultime possano diventare oggetto di confronto (Baglioni, 1995; Brusco, Solinas, 1997). La partecipazione dei dipendenti non dipende tanto da strumenti monetari di incentivazione individuale atti a far emergere comportamenti coerenti e compatibili per realizzare elevate performance aziendali, piuttosto dal clima di fiducia tra i diversi attori basato sulla trasmissione strutturata di informazioni e sulla realizzazione di ambiti e procedure di confronto per la definizione di obiettivi comuni, le modalità di gestione dei processi e la verifica dei risultati acquisiti (Pini, 2000). In tale contesto il processo decisionale avviene seguendo un "approccio consensuale", in cui i rapporti fiduciari e la responsabilità individuale o di gruppo vengono realizzati mediante il coinvolgimento delle risorse umane nel cambiamento organizzativo dell'impresa (Oecd, 1998).

Questa prospettiva rimanda ad un modello di partnership forte, in cui vi sia un coinvolgimento di tutti gli stakeholders nella gestione dell'impresa attraverso la partecipazione dei rappresentanti dei dipendenti, e dei dipendenti stessi, ai processi decisionali. Al riguardo risulta essere di particolare rilevanza il tema relativo al governo societario, in quanto un corretto "governo delle società per azioni dovrebbe riconoscere i diritti degli stakeholders fissati dalla legge e stimolarne la collaborazione in tutto quanto attiene alla creazione di lavoro e di ricchezza"⁴. In proposito l'Unione Europea ha ritenuto opportuno fissare dei principi fondamentali⁵ ai quali il diritto nazionale di ogni stato membro dovrebbe fare riferimento. Lo scopo è quello di delineare, nel panorama normativo comunitario e tenendo conto dell'esperienza americana, un insieme di precetti in grado di assicurare la trasparenza sui mercati finanziari, nel tentativo di riportare nell'alveo legislativo le regole del governo societario che per funzionare non possono riprodurre i codici di autoregolamentazione (Rossi, 2003).

⁴ Oecd (2004), punto 4 della prima parte.

⁵ Commissione Europea – Comunicazione, 21/05/2003 COM (2003) 284 definitivo.

Come la stessa Commissione Europea sottolinea⁶, i nuovi modelli organizzativi influenzano le procedure di informazione, consultazione e negoziazione tra direzioni aziendali e rappresentanze sindacali. L'intervento di queste ultime deve ampliarsi e divenire sempre più complesso. In tale contesto "il ruolo dei lavoratori all'interno dei processi decisionali e il bisogno di rivedere e rafforzare gli accordi per un coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese diviene una questione essenziale"⁷.

Il nostro lavoro è strutturato in tre paragrafi.

Il paragrafo 1 è dedicato all'analisi del caso Barilla e si suddivide in cinque sezioni. La prima sezione è dedicata alla presentazione del settore delle paste alimentari a livello nazionale e provinciale. La seconda prende in esame i dati strutturali dell'impresa con particolare attenzione alla struttura occupazionale e ai mercati interni del lavoro. La terza sezione è dedicata all'analisi dei cambiamenti tecnologici e all'introduzione di nuove pratiche organizzative. La quarta esamina i sistemi di incentivazione e retribuzione impiegati nell'impresa e focalizza l'attenzione sui meccanismi retributivi premianti negoziati con le rappresentanze dei lavoratori. La quinta sezione è dedicata alla ricostruzione delle relazioni industriali all'interno dell'impresa attraverso un'analisi dei rapporti tra rappresentanze, direzione, dipendenti ed organismi sindacali territoriali e nazionali. Inoltre viene esaminata la contrattazione di secondo livello attraverso un'analisi del testo degli accordi.

Il paragrafo 2 presenta i risultati per il gruppo industriale Parmalat. Il caso Parmalat risulta essere di specifica rilevanza vista la crisi industriale e finanziaria in cui si ritrova l'azienda. Alla fine del 2003 è stata avviata, per le principali società del gruppo Parmalat (Parmalat s.p.a. e Parmalat finanziaria s.p.a.), la procedura di amministrazione straordinaria attraverso il Decreto Legge n. 347 approvato il 23 dicembre dal Governo. Questo consente un'accelerazione della procedura prevista dalla legge del 1999, nota come "Prodi bis". Questa crisi, che coinvolge la provincia di Parma e l'intera filiera produttiva (composta sia da controllate e partecipate dell'azienda, sia dagli operatori dell'indotto), non è solo

⁶ Commissione Europea – Libro Verde, aprile 1997 COM (97) 128.

⁷ Commissione Europea – Libro Verde, aprile 1997 COM (97) 128.

finanziaria (l'indebitamento finanziario netto del gruppo, a fine 2003, è di circa 14.300 milioni di euro), ma soprattutto è il frutto di una politica industriale e di investimenti errati (Montesi, 2004). Negli anni novanta inizia una politica di acquisizioni internazionali che porta Parmalat, nel 2002, ad essere presente in 25 paesi nel mondo, con 139 stabilimenti e 36.356 dipendenti. Tale politica è stata finanziata, in un settore quale quello lattiero caseario a bassa redditività⁸, facendo ricorso al debito: dal 1998 l'indebitamento complessivo del gruppo supera, costantemente, il patrimonio netto (Franzini, 2004). Questo paragrafo, oltre a rispondere agli obiettivi precedentemente esposti, mette però in evidenza come nel sistema produttivo e nell'organizzazione del lavoro dell'azienda siano presenti importanti elementi di innovazione e di efficienza a fronte di errori strategici e di politica industriale. Il paragrafo su Parmalat, come il precedente, si suddivide in cinque sezioni nelle quali vengono esaminate le tematiche sopra indicate: dati strutturali dell'impresa, struttura occupazionale, cambiamenti tecno-organizzativi, sistema di retribuzione impiegato nell'impresa, tipo di relazioni industriali presenti e la contrattazione di secondo livello.

Infine, il paragrafo 3 è dedicato ad alcune considerazioni conclusive.

1. Innovazione e partecipazione in Barilla

Il marchio Barilla nasce a Parma nel 1877, con un negozio ed un laboratorio artigianale per la produzione di pane e pasta fresca. Nel 1910 viene realizzato il primo stabilimento che consente un processo di crescita e di sviluppo industriale. Nel 1960 la società diviene s.p.a. e nel 1965 riprende la produzione del pane, abbandonata nel 1947, con la costruzione di un secondo stabilimento in provincia di Parma, località Rubbiano, per la produzione di grissini e fette biscottate. L'azienda, nei primi anni settanta, viene ceduta alla multinazionale americana W.R. Grace la quale, nel 1975, opera una diversificazione dei prodotti con la creazione del marchio Mulino Bianco per la produzione di prodotti da forno. Nel

⁸ Maggiori informazioni sull'andamento del settore lattiero caseario verranno fornite nel paragrafo 2.1

1979 viene riacquistata la maggioranza del pacchetto azionario dalla famiglia Barilla, che tutt'ora detiene il controllo della società.

Le attività della Barilla si focalizzano principalmente su due aree: primo piatto e prodotti da forno. I principali marchi attraverso cui opera sul mercato sono: nel settore della pasta e dei sughi, Barilla, Voiello (acquistata nel 1973), Misko (produttore di pasta in Gracia, in Barilla dal 1991), Filiz (produttore di pasta in Turchia, in Barilla dal 1994), Yemina e Vesta (due produttori di pasta in Messico entrati in Barilla a seguito della joint venture costituita con il Grupo Herdez nel 2002); nel settore dei prodotti da forno e dolci, Mulino Bianco, Wasa (produttore di pane svedese, entrato in Barilla nel 1999), Pavesi (acquistato nel 1992), Kamps (produttore di pane tedesco, acquistato nel 2002 e che ha permesso a Barilla di avere il controllo del 49% di Harry's, produttore francese di pane confezionato, diventato 51% nel 2003), Panem (entrato nel gruppo nel 1989), Tre Marie (entrata nel gruppo nel 1987) e Sanson (acquisito nel 2001). Nel 2002 vi è stata, inoltre, l'acquisizione di Gelit s.p.a. e Mongelo s.r.l.. La prima è un'azienda produttrice di surgelati intergrata all'interno dell'unità primo piatto e la seconda è un'azienda attiva nel settore dei prodotti da forno surgelati⁹. Attualmente Barilla opera direttamente in 18 paesi ed esporta in 120 nazioni, detiene 84 siti produttivi in 12 paesi e occupa 21.913 persone. Il fatturato nel 2002 è stato di 3.436 milioni di euro e più della metà, il 55,3%, viene prodotto in Italia dove è leader nel settore della pasta con quote di mercato pari al 39,5% nella pasta di semola e del 46,5% nella pasta all'uovo (Barilla Holding s.p.a., Bilancio consolidato 2002, 2003).

1.1 Il settore delle paste alimentari

L'Italia è il principale produttore di pasta di semola di grano duro del mondo grazie ad una struttura produttiva articolata in 150 pastifici industriali. Di questi 132 sono specializzati nella produzione di pasta secca e 30 nella produzione di pasta fresca (12 coprono entrambe le tipologie produttive). La produzione del settore è stata, nel corso del 2002, di circa 3.100.000 tonnellate per un valore di

⁹ Per informazioni più dettagliate si veda il sito internet del gruppo Barilla: www.barillagroup.it.

circa 3.350 milioni di euro con un grado di utilizzazione degli impianti del 69%¹⁰. Si stima che la capacità produttiva del settore sia di 4.500.000 tonnellate annue (tabella 1)¹¹.

I consumi delle paste alimentari industriali secche e fresche nel 2002, considerando le vendite al dettaglio ed il canale della ristorazione collettiva (foodservice), sono leggermente diminuiti con una contrazione dello 0,9%. Il consumo stimato è di circa 1.581.000 tonnellate, con una media pro-capite di 28 kg. all'anno. In particolare, all'interno del segmento delle paste alimentari secche, che rappresenta circa il 94% del mercato totale della pasta, si rilevano diminuzioni, rispetto all'anno precedente (2001) sui volumi delle vendite di pasta di semola (-0,5%), pasta all'uovo (-1,6%) e paste fresche farcite secche (-6,2%).

La pasta secca di semola rappresenta circa l'88% della produzione totale con 2.718.795 di tonnellate prodotte e per un valore intorno ai 2.266 milioni di euro, mentre il restante 12% si suddivide tra pasta secca all'uovo (6% della produzione totale), pasta secca farcita (3%) e pasta industriale fresca (3%).

¹⁰ I dati riportati si basano sul rapporto 2003, relativo all'anno 2002, dell' UNIFI (Unione Industriale Pastai Italiani).

¹¹ I dati riportati in figura 1 si basano su stime fornite da UNIFI su dati ACNielsen Retail (AT ON'02) e ACNielsen Foodservice (AT GLAS'02) e dati ISTAT (per le esportazioni).

Tabella 1. L'industria italiana delle paste alimentari nel 2002.

	Quantità	Valore (in milioni di euro)
Produzione annua (t)	3.100.843	3.349
Consumo nazionale (t)	1.581.412	2.170
Consumo pro-capite (kg)	28	
Esportazione (t)	1.519.431	1.179
Numero dei pastifici	150	
- Pasta Industriale secca	132	
- Pasta Industriale fresca	30	
Numero degli addetti	8.238	
- Pasta industriale secca	6.904	
- Pasta industriale fresca	1.334	
Potenzialità produttiva annua (t)	4.520.476	
Grado utilizzazione degli impianti (in %)	69	
Pasta secca di semola		
- Produzione (t)	2.718.795	2.266
- Mercato nazionale (t)	1.376.959	1.383
- Esportazione (t)	1.341.836	882
Pasta Secca all'uovo		
- Produzione (t)	190.807	411
- Mercato nazionale (t)	102.176	295
- Esportazione (t)	88.631	116
Pasta secca farcita		
- Mercato nazionale (t)	8.766	40
- Esportazione (t)	88.964	181
Pasta industriale fresca (farcita e non)		
- Mercato nazionale (t)	93.512	451
- Pasta fresca ripiena (t)	45.216	298
- Pasta fresca all'uovo (t)	10.031	43
- Pasta fresca di semola (t)	11.822	37
- Gnocchi (t)	26.443	73
Materie prime utilizzate		
- Grano duro (t)	4.800.000	

Le esportazioni del settore, secondo dati ISTAT, sono cresciute dell'1,36% raggiungendo il volume di 1.519.431 tonnellate, pari al 49% della produzione nazionale per un valore di oltre 1.179 milioni di euro (+3,4% rispetto al 2001). Questi dati confermano una propensione significativa, negli ultimi anni, alle esportazioni dell'industria della pastificazione (UNIFI, Rapporto 2003). Sono cresciuti sia i volumi diretti verso il mercato comunitario, che ha fatto registrare

una crescita pari all'1,1% (+4,7% in valore) e che assorbe attualmente il 60% dell'export totale, sia verso i paesi terzi con un aumento dell'1,7% in volume e dell'1,4% in valore. I cinque maggiori acquirenti delle produzioni italiane sono: la Germania con una quota del 21%, la Francia con una quota del 13,5%, il Regno Unito con l'11,9%, gli Stati Uniti con il 10,6% e il Giappone con il 5,1%. Questi cinque paesi assorbono il 61% delle esportazioni di pasta dall'Italia.

Il fatturato del settore nel 2002, in provincia di Parma, secondo stime UPI (Unione Parmense Industriali) è stato di 2.400 milioni di euro, con 14 aziende operanti nel territorio per un numero di dipendenti di circa 4.555. La capacità produttiva delle industrie per la produzione di pasta è di circa di 3,5 milioni di tonnellate di pasta all'anno e le esportazioni, che nel 2002 hanno raggiunto il valore di 311 milioni di euro, sono principalmente dirette verso Francia, Germania, Regno Unito, Spagna e Svizzera.

1.2 Caratteristiche economiche e occupazionali dell'impresa

In questa sezione vengono presentati i dati strutturali dell'impresa e la sua struttura occupazionale. Particolare attenzione viene dedicata all'analisi delle caratteristiche dell'occupazione e del suo andamento. Gli elementi presi in considerazione sono: tipologia di inquadramento, tipo di rapporto di lavoro e titolo di studio dei lavoratori. Il modo in cui un'impresa gestisce ed utilizza la flessibilità temporale, numerica e contrattuale dipende, in larga parte, dalla presenza e dal funzionamento dei mercati interni del lavoro. Riguardo a quest'ultimo aspetto si analizzano le politiche di assunzione e di uscita nei mercati interni del lavoro, gli avanzamenti in carriera e i programmi di formazione adottati dall'impresa.

1.2.1 Dati strutturali dell'impresa

Barilla s.p.a. viene costituita nel 1960. Attualmente la struttura organizzativa di Barilla fa capo a Barilla Holding società per azioni che si basa su cinque società operative: Primo Piatto, Prodotti da Forno, Wasa-Kamps, Number One (società di logistica) e America.

Riprendendo la distinzione in base al codice Istat Ateco 91, l'impresa è presente nel settore economico della "fabbricazione di altri prodotti alimentari" (15.8) e precisamente: fabbricazione di fette biscottate, biscotti e prodotti di pasticceria conservati; produzione di paste alimentari secche e fresche; fabbricazione di alimenti precotti (surgelati); fabbricazione di prodotti di panetteria e fabbricazione di condimenti. L'associazione sindacale di appartenenza dell'impresa è Federalimentare.

Alla fine del 2002 Barilla possiede 84 siti produttivi di cui: 8 mulini; 7 stabilimenti per la produzione della pasta; 1 per la produzione di surgelati; 67 per la produzione di prodotti da forno (di questi 18 gestiti in affitto o leasing con contratti a lungo termine) e 1 per la produzione di gelati. In provincia di Parma sono presenti due stabilimenti: uno per la produzione di pasta (loc. Pedrignano) e l'altro per la produzione di prodotti da forno (loc. Rubbiano). L'organico è di 21.931 dipendenti di cui circa 11.600 in Germania e circa 6.300 in Italia. Nei due stabilimenti ubicati in provincia di Parma sono presenti 1.786 dipendenti (Pedrignano 1.504, Rubbiano 282). Rispetto al 2001¹² vi è stato un aumento di 14.960 dipendenti, dovuto principalmente all'acquisizione di Kamps; mentre in provincia vi è stata una diminuzione di 264 lavoratori: nel 2001 erano 2050.

I risultati economici¹³, nel corso del 2002, sono stati i seguenti: il fatturato è stato di 3.436 milioni di euro con un incremento del 44,2% rispetto al 2001; il margine operativo lordo è stato di 436 milioni di euro con un incremento del 28,6% e l'utile netto è stato di 55 milioni di euro con una diminuzione del 23,6% rispetto ai 72 milioni del 2001. A fronte di questi risultati si registra una crescita importante dei debiti netti che superano il patrimonio netto. I debiti netti nel 2002, infatti, sono stati di 1.590 milioni di euro contro i 467 dell'anno precedente (il totale dei debiti ammonta a 3.271 milioni di euro) e il patrimonio netto è stato di 1.391 milioni di euro contro gli 864 milioni dell'anno precedente. Secondo i dati di preconsuntivo, diffusi dalla società¹⁴, a fine del 2003 si ha un fatturato di 4.400 milioni di euro con un incremento del 29% ed una situazione debitoria netta pari a 1.900 milioni di euro (di cui 250 milioni di euro per l'acquisto del 51% della

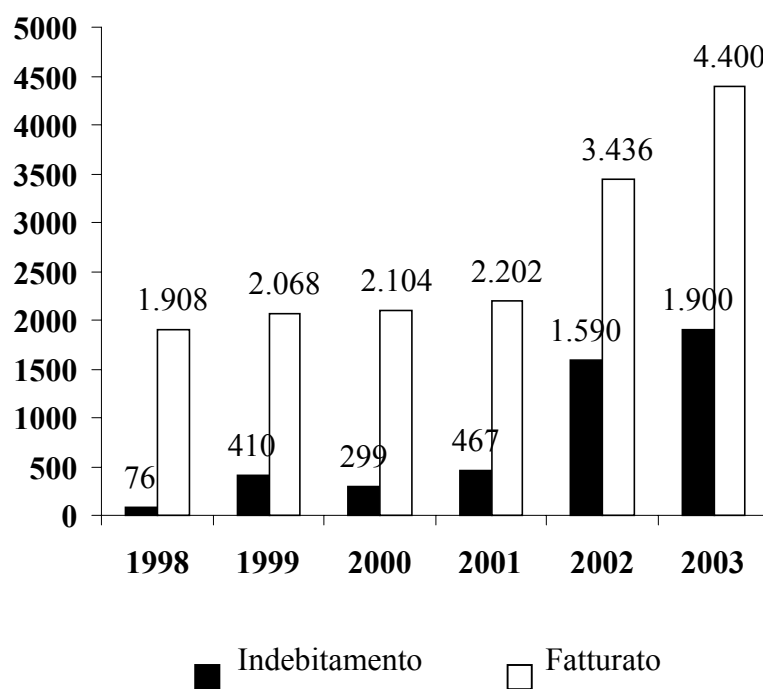
¹² I dipendenti, nel 2001, erano 6.971 (di cui 5.030 in Italia e 1.941 negli altri paesi).

¹³ I dati presentati sono ricavati dal bilancio consolidato del 2002 dell'azienda.

¹⁴ Informazioni tratte dall'articolo di Vittorio Puledra apparso sul supplemento "Affari e Finanza" allegato al quotidiano "La Repubblica" lunedì 22 marzo 2004.

francese Harry's, su cui Kamps aveva un'opzione) con un aumento, rispetto all'anno precedente, del 19%. Dal 1998 vi è stata una crescita costante del fatturato così come dell'indebitamento netto (*grafico 1*). Se da un lato questo dato non sembra preoccupare l'azienda, che lo ritiene del tutto normale¹⁵ viste le acquisizioni fatte nel 2002, dall'altro le rappresentanze sindacali ritengono allarmante questo continuo aumento del debito. La loro preoccupazione è che questa situazione porti l'azienda ad operare un mero abbattimento dei costi, nonostante l'impegno, sottoscritto con il rinnovo dell'accordo integrativo di settembre 2003, a realizzare cospicui investimenti per il consolidamento delle produzioni e dei livelli occupazionali.

Grafico 1. Indebitamento netto e fatturato (in milioni di euro) dal 1998 al 2003.



Nel 2002 l'area del primo piatto ha fatto registrare un fatturato di 1.154 milioni di euro pari al 34% del totale, mentre il fatturato delle attività dei prodotti da forno

¹⁵ Affermazioni apparse nell'articolo di Vittorio Puledra sul supplemento "Affari e Finanza" allegato al quotidiano "La Repubblica" lunedì 22 marzo 2004.

è stato di 2.172 milioni di euro pari al 63% del totale. L'Italia è il mercato principale e rappresenta il 55,3% del fatturato totale, seguita dall'Europa con il 35,5%, Stati Uniti e Canada con il 6,1% e il resto dei paesi con il 3,1%. Nel 2001 l'Italia rappresentava il 67,8% del fatturato totale, l'Europa il 19,1%, Stati Uniti e Canada l'8,8% ed il resto dei paesi il 4,3%. Le quote di mercato in Italia sono state del 39,5% nella pasta di semola, del 46,5% nella pasta all'uovo e del 31,3% nei sughi pronti UHT. Nei prodotti da forno le quote sono state del 49,5% nelle fette biscottate, del 48,3% nei panini morbidi, del 46,5% nei cracker, del 41,2% nei biscotti, del 28,5% negli snack e del 26,5% nelle merende (Barilla Holding s.p.a., Bilancio consolidato 2002, 2003). Il fatturato di Barilla è cresciuto sul mercato francese del 10% e del 10,5% negli Stati Uniti e nel Canada, mentre ha subito una contrazione in Germania del 6%.

L'impresa produce direttamente per il mercato il 100% della produzione di pasta e prodotti da forno, mentre commissiona la produzione dei sughi pronti UHT a un'altra impresa localizzata nella provincia di Parma, ad Ozzano Tarò, con un rapporto di subfornitura. Vengono esternalizzate attività accessorie quali pulizie e manutenzione macchine e dal 1998 ha decentrato l'attività di logistica distributiva, attraverso la creazione della società Number One Logistic Group s.r.l.

1.2.2 Caratteristiche della struttura occupazionale

L'analisi della struttura occupazionale e dei mercati interni del lavoro si riferisce agli occupati presenti nell'impresa alla data del 31 dicembre 2001¹⁶.

Dall'analisi dell'occupazione, in base ai vari inquadramenti considerati (dirigente, quadri, impiegati e operai specializzati - non sono presenti operai comuni), emerge come vi sia una forte rilevanza di operai specializzati e qualificati. Prendendo in considerazione i dati relativi al 2001, su un totale di 6.971 dipendenti, vi sono circa 4.911 (70%) operai specializzati e qualificati, 1300 (19%) impiegati, 600 (9%) quadri e 160 (2%) dirigenti. Tra dirigenti, quadri e operai specializzati si registra una netta prevalenza numerica maschile con

¹⁶ Per quanto riguarda il 2002 non sono stati raccolti dati sufficienti, a causa della indisponibilità dell'azienda a rispondere al questionario.

percentuali di quasi il 100% nei primi due inquadramenti; mentre tra gli impiegati si registra una prevalenza numerica femminile.

La tipologia contrattuale prevalente è il contratto a tempo indeterminato che coinvolge il 100% di dirigenti e quadri, l'80% di operai specializzati e il 60% di impiegati. Il 20% degli operai¹⁷ e il 40% degli impiegati ha un contratto a tempo determinato, mentre il part-time coinvolge solo il 6% dei dipendenti impiegati¹⁸. Gli occupati con rapporto di lavoro stagionale sono presenti solamente negli stabilimenti di produzione dei prodotti da forno e nello stabilimento di Parma sono circa cinquanta, il 2% del tempo indeterminato.

Per quanto concerne il titolo di studio prevalente nei vari inquadramenti, si nota una relazione positiva tra questo e livello di inquadramento. I dirigenti ed i quadri sono prevalentemente laureati ed in misura minore hanno un diploma di scuola media superiore. Quest'ultimo è molto diffuso nella quasi totalità degli impiegati e nella maggioranza degli operai specializzati (circa il 60%). In buona parte è presente il diploma di qualifica professionale tra gli operai specializzati (circa il 25%) ed in parte inferiore il diploma di scuola media inferiore (15%).

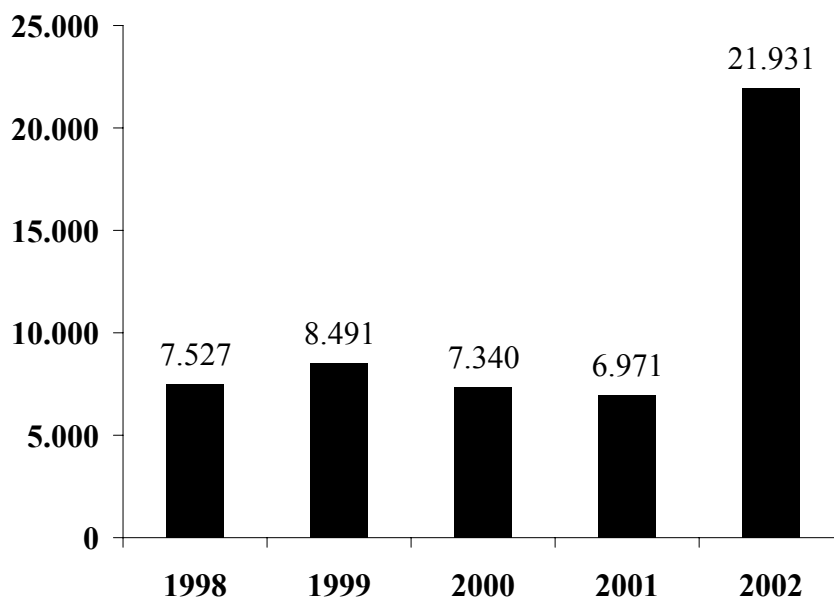
Dall'esame dei dati relativi all'evoluzione della consistenza occupazionale dal 1998, si nota come vi sia stato un aumento dei dipendenti. Si è passati, infatti, da 7.527 dipendenti del 1998 ai 21.931 del 31 dicembre 2002 (*grafico 2*)¹⁹. Questa dinamica positiva è da attribuirsi alle acquisizioni internazionali effettuate negli ultimi anni: Wasa nel 1999, Sanson nel 2001 e Kamps nel 2002. Questo dato si riscontra anche nell'andamento dell'occupazione per inquadramento, il quale segnala una crescita della consistenza numerica per tutti gli inquadramenti considerati. A fronte di questo aumento dei dipendenti del gruppo si deve però segnalare una riduzione di personale operata dall'azienda, nel corso degli ultimi anni, in Italia.

¹⁷ Il tempo determinato, per gli operai, non può mai essere superiore al 20% del totale e questo per accordi tra Rappresentanze e Direzione.

¹⁸ Dato relativo agli stabilimenti presenti nella provincia di Parma.

¹⁹ I dati riportati in tabella sono tratti dai Bilanci consolidati del gruppo Barilla dal 1998 al 2002.

Grafico 2. Andamento occupazionale in Barilla dal 1998 al 2002.



In particolare, nel mese di marzo del 2001, è stato firmato un accordo difensivo in seguito ad una riorganizzazione aziendale, che ha previsto l'uscita di 475 dipendenti dall'azienda con percorso di mobilità per accompagnamento alla pensione²⁰.

Con l'ultimo accordo integrativo di gruppo, firmato il 24 settembre del 2003, è previsto un piano quinquennale di investimenti industriali pari a 475 milioni di euro (200 per il reparto della pasta e 275 per il reparto dei prodotti da forno). Questi investimenti, se realizzati, comporteranno una occupazione stabile aggiuntiva stimata complessivamente in 240 persone (105 nella pasta e 135 nei prodotti da forno).

L'analisi dell'andamento dell'occupazione per tipologia di rapporto di lavoro evidenzia come vi sia stata una diminuzione dei contratti a tempo indeterminato e del contratto part-time, con un aumento del contratto a tempo determinato.

²⁰ Con l'accordo difensivo firmato il 27 marzo 2001 si è data attuazione ad un piano di riorganizzazione della durata di due anni e conclusosi nel corso del 2003. Questo piano di riorganizzazione ha previsto un numero di esuberanti pari a 450 lavoratori suddivisi tra: 350 nell'area produttiva (di cui $\frac{3}{4}$ concentrati nelle unità produttive di Parma e Novara ed il rimanente variamente dislocato nelle altre unità produttive); 50 nell'area commerciale e distribuzione e 75 nell'area staff di corporate. La gestione degli esuberanti è avvenuta attraverso la collocazione in mobilità del personale in possesso dei requisiti per il pensionamento di anzianità o di vecchiaia.

Quest'ultimo è l'unico, tra i contratti atipici (parasubordinato, interinale, apprendistato e/o formazione) che mostra la tendenza ad aumentare, mentre non si registra tale tendenza per le altre tipologie di contratto.

1.2.3 Mercati interni del lavoro

Per un'analisi dei mercati interni del lavoro l'attenzione si concentra sulle politiche aziendali di gestione delle assunzioni del personale, dei percorsi interni di carriera, dei processi formativi e degli esuberanti del personale.

Per quanto concerne l'ingresso di nuovo personale esso viene studiato anzitutto per inquadramento e motivazioni dell'assunzione, quindi per tipologia di rapporto di lavoro. Le informazioni fornite riguardano principalmente impiegati ed operai specializzati²¹. Le motivazioni delle assunzioni, che emergono in modo significativo per gli operai, sono legate alla ricerca di una flessibilità essenzialmente numerica (per far fronte ad un incremento temporaneo della attività produttiva e in seguito ad un incremento della domanda del bene prodotto) ed alle dimissioni volontarie dei dipendenti. Le esigenze di nuove competenze emergono come motivazioni delle assunzioni per gli impiegati. La tipologia contrattuale adottata prevalentemente per i neo-assunti è quella del tempo determinato e apprendistato per gli operai, stage aziendali per gli impiegati. Nel caso di quadri e dirigenti, nel momento in cui vengono assunti, generalmente viene adottata la tipologia contrattuale del tempo indeterminato. Da questa prima analisi si evince come la figura dell'operaio risulta essere quella a cui vengono imposte le maggiori precarietà, su cui si carica dunque il peso di dare flessibilità (numerica) all'intero sistema produttivo.

È sulla base delle caratteristiche individuali del lavoratore, attraverso percorsi standardizzati di sviluppo delle competenze che si determinano gli avanzamenti in carriera all'interno dell'impresa. Questi, nel caso di quadri ed impiegati, non sono generalmente negoziati con le rappresentanze, mentre avviene un coinvolgimento del sindacato nel caso degli operai. Con l'accordo del 1998, è stato introdotto un nuovo modello organizzativo che prevede un sistema di sviluppo professionale.

²¹ Le assunzioni negli ultimi anni hanno infatti riguardato principalmente gli impiegati e, in misura minore, gli operai specializzati.

Secondo tale accordo, la crescita professionale si sviluppa lungo due direttrici: polivalenza (capacità di intervenire su più posizioni di lavoro) e polifunzionalità (capacità di svolgere attività di autocontrollo della qualità, di manutenzione e di gestione oltre alla normale attività di conduzione).

Per quanto riguarda le uscite di personale sono state indagate le motivazioni che inducono l'impresa a ridurre i posti di lavoro. Le ragioni principali riguardano l'introduzione di un'innovazione tecnologica, un decremento della domanda di prodotto e in seguito ad un processo di ristrutturazione dell'impresa²². I criteri adottati, nella scelta dei lavoratori, sono principalmente legati alle possibilità di non rinnovo dei contratti a tempo determinato ed alla presenza di soggetti potenzialmente tutelati da ammortizzatori sociali. In questi casi le rappresentanze sindacali vengono coinvolte nel determinare il numero delle uscite e per individuare le persone in esubero.

Per cogliere il funzionamento e la struttura di un mercato interno del lavoro è importante analizzare i processi formativi, per lo sviluppo di skills e capabilities, sia per i neo-assunti sia per i dipendenti. A tale scopo sono state rivolte domande specifiche volte ad indagare, per ciascun inquadramento²³, i programmi e i contenuti di formazione.

Lo sviluppo di skills e capabilities avviene attraverso addestramento professionale (on-the-job-training) basato principalmente su affiancamento, su corsi interni di formazione specifica e generale per quadri, impiegati ed operai neo-assunti. Anche per i già dipendenti è previsto on-the-job-training ma solo attraverso corsi di formazione specifica. Dal confronto con i dati forniti nel 2001 si evince come non venga più utilizzata la formazione basata su corsi esterni di formazione specifica e generale sia per i neo-assunti sia per i già dipendenti.

I contenuti formativi, dei programmi di formazioni descritti, sono stati rilevati per i vari inquadramenti. Per quadri e impiegati i contenuti formativi sono rappresentati da competenze informatiche, qualità del prodotto, gestione e

²² Come precedentemente detto, nel 2001 in Barilla è avvenuto una riduzione di personale in seguito ad un processo di ristrutturazione che ha portato ad un percorso di mobilità per accompagnamento alla pensione.

²³ Gli inquadramenti presi in considerazione, nel corso dell'analisi, sono: quadri, impiegati e operai specializzati. Non si hanno informazioni per dirigenti (il delegato sindacale non conosce eventuali programmi di formazioni per questi) anche se è ipotizzabile una formazione basata principalmente su con corsi esterni di formazione specifica.

valutazione del personale, capacità di problem solving, relazioni interpersonali e capacità di lavoro in gruppo. Per quel che riguarda gli operai specializzati i contenuti sono: qualità del prodotto, relazioni interpersonali, capacità di lavoro in gruppo, addestramento a nuovi macchinari e capacità di problem solving (*tabella 2*).

Dall'analisi emerge che quattro contenuti formativi di tipo innovativo sono presenti per tutti gli inquadramenti considerati e questi sono: capacità di lavoro di gruppo, relazioni interpersonali, capacità di problem solving e qualità del prodotto. Rispetto al 2001 si registra un aumento di contenuti formativi innovativi: sembra emergere un'attenzione particolare per la formazione, strumento cardine delle pratiche di gestione delle risorse umane.

Tutti i dipendenti presenti nell'azienda sono coinvolti in processi di formazione e le rappresentanze sindacali vengono coinvolte attraverso una negoziazione sui programmi e contenuti formativi per quanti riguarda gli operai. Per quadri ed impiegati la direzione non coinvolge, neppure a livello informativo, il sindacato.

Tabella 2. Contenuti formativi per il totale dei lavoratori occupati

Inquadramento	Lavoro di gruppo	Relazioni interpersonali	Addestramento nuove macchine	Problem solving	Gestione e valutazione personale	Qualità	Competenze informatiche
Quadri	x	x		x	x	x	x
Impiegati	x	x		x	x	x	x
Operai specializzati	x	x	x	x		x	

1.3 Innovazioni tecnologiche e nuove pratiche organizzative

In questa sezione vengono prese in esame le informazioni relative ai modelli organizzativi presenti nell'impresa e ai cambiamenti organizzativi e tecnologici da questa adottati. La gestione della flessibilità organizzativa dell'impresa ha effetti diretti ed indiretti sull'impiego del fattore lavoro. Particolare attenzione viene

dedicata alla struttura gerarchica dell'impresa, all'organizzazione del lavoro, alle pratiche organizzative innovative e alle innovazioni tecnologiche introdotte.

1.3.1 Struttura gerarchica dell'impresa

La gestione ordinaria dell'impresa è affidata congiuntamente a dirigenti aziendali e proprietari. Barilla, infatti, è un'impresa multinazionale a conduzione familiare il cui presidente è un componente della famiglia.

L'impresa evidenzia un elevato grado di complessità interna in cui sono presenti quindici divisioni funzionali distinte e formalizzate²⁴. Il numero di tali funzioni, dal 1998, è rimasto invariato, mentre il numero dei livelli gerarchici è diminuito. Si ritiene, quindi, che la struttura macro-organizzativa dell'impresa sia meno verticale e gerarchizzata rispetto al passato. L'impresa sembra riservare un ruolo importante alla gestione delle risorse umane: all'interno della direzione del personale è presente un ufficio specifico per la gestione delle risorse umane, nel cui ambito vi è una sezione inerente alle relazioni sindacali.

1.3.2 Organizzazione del lavoro e pratiche organizzative innovative

L'organizzazione della produzione si basa su turni di lavoro che coinvolgono circa il 60% dei lavoratori sul totale degli occupati, con un aumento rispetto al 2001 dei 10 punti percentuali. La produzione avviene per ciclo parzialmente continuo, sei giorni su sette con riposo a scorrimento, che coinvolge tutte le linee di produzione tranne lo stabilimento di Foggia²⁵, in cui la produzione avviene per ciclo continuo. La caratteristica prevalente della produzione è un mix di grande-piccola serie e grandi-piccoli lotti. Gli impianti utilizzati, nonostante questa capacità di variare la produzione, sono caratterizzati da un'elevata rigidità a fronte di modalità lavorative flessibili ed adattabili.

²⁴ Le funzioni sono le seguenti: direzione; amministrazione; finanza; marketing (politiche di vendita); commerciale (gestione amministrativa delle vendite); acquisti; produzione; logistica; distribuzione; personale-risorse umane; sicurezza; ricerca e sviluppo; ufficio tecnico; ufficio progettazione e controllo qualità e sicurezza del prodotto.

²⁵ Le informazioni si riferiscono ai poli produttivi presenti in Italia.

Molte pratiche organizzative innovative, presenti in Barilla, sono state adottate prima del 1998 e precisamente: produzione in gruppi di lavoro nel 1996; circoli di qualità nel 1980; just-in-time nel 1994; rotazione delle mansioni nel 1996; gestione della qualità totale nel 1992. Di particolare interesse risulta essere la sperimentazione, avvenuta nel 1996, di gruppo di lavoro e rotazione delle mansioni: l'attività produttiva all'interno di uno stabilimento, per la produzione di un determinato prodotto con l'utilizzo di impianti a diversa tecnologia, è organizzata concependo il sito produttivo come un gruppo di lavoro. I lavoratori ruotano su tutti gli impianti sviluppando mansioni diversificate tra loro. In queste pratiche organizzative vengono coinvolti più del 50% dei dipendenti con l'obiettivo, dichiarato dalle rappresentanze dei lavoratori, di portare questa percentuale vicina al 100%. Rispetto al 2001, si registra un aumento del personale coinvolto in pratiche organizzative innovative.

Quando la produzione è organizzata in gruppi di lavoro le modalità che rispecchiano l'operare del gruppo sono la responsabilità di prodotti e/o servizi specifici e la decisione, presa autonomamente, su come deve essere svolto il lavoro, mentre non è presente la possibilità, da parte dei membri del gruppo, di nominare il loro capo. Il riconoscimento dei risultati raggiunti dal gruppo avviene attraverso un aumento del livello retributivo e professionale (carriera professionale). I singoli dipendenti, anche se non fanno parte di gruppi di lavoro, possono comunque suggerire e segnalare miglioramenti nei metodi di lavoro. In tutti i reparti, infatti, è a disposizione un modulo in cui il lavoratore può annotare suggerimenti e consigli per la risoluzione di problemi legati sia alla organizzazione del lavoro sia alla produzione dei prodotti. Queste osservazioni vengono valutate da una commissione tecnica paritetica, che si riunisce una volta al mese, il cui giudizio viene comunicato al lavoratore. Se le proposte vengono adottate il lavoratore beneficia di premi monetari.

I cambiamenti organizzativi introdotti dalla Direzione dal 1998 si suddividono in: 1) cambiamenti specifici dell'organizzazione del lavoro; 2) cambiamenti realizzati in seguito ad una nuova concezione del prodotto.

- 1) Nel primo caso sette mutamenti, dei tredici elencati, sono stati adottati su proposta della direzione d'impresa (cambiamenti nei sistemi di

remunerazione, introduzione di nuove tecnologie, introduzione di nuovi prodotti e/o servizi, progetti di qualità totale, istituzioni di modalità strutturate di suggerimenti dei lavoratori alla direzione su temi organizzativi e sulla qualità del prodotto e diminuzione dei livelli gerarchici); uno è emerso in commissioni congiunte (cambiamenti nei percorsi di formazione continua connessi alle nuove esigenze organizzative dell'impresa) e quattro sono stati proposti dalle rappresentanze sindacali (cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, istituzione di gruppi di lavoro nella produzione, rotazione delle mansioni e maggiore autonomia dei gruppi e/o singoli dipendenti nella soluzione dei problemi) (*tabella 3*).

- 2) Nel secondo caso sono stati introdotti quattro cambiamenti organizzativi, sui dodici elencati, connessi ad una nuova concezione del prodotto e questi sono: consentire l'introduzione di nuovi prodotti, salvaguardare la qualità dei prodotti, migliorare i tempi di consegna e seguire nuovi canali di vendita. Tutti sono stati adottati su iniziativa della direzione aziendale (*tabella 4*).

Dall'analisi dei cambiamenti introdotti e delle loro modalità di introduzione, emerge come sia importante il ruolo svolto dalla direzione nel proporre ed adottare i cambiamenti organizzativi: ben 11 sui 26 elencati. Il ruolo delle rappresentanze risulta preponderante solo su quattro cambiamenti e tutti legati alla organizzazione del lavoro ed in particolare ai gruppi di lavoro. Questo dato sembra evidenziare come il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali avvenga su di un piano essenzialmente operativo, legato allo svolgimento dell'attività lavorativa, mentre sembra mancare, o essere scarsa, una partecipazione su obiettivi condivisi riguardanti aspetti organizzativi e strategici dell'impresa.

Tabella 3. Cambiamenti organizzativi introdotti dal 1998.

CAMBIAMENTI	Su proposta della Direzione	Su proposta delle Rappresentanze	Emerse in commissioni congiunte	Su proposta dei lavoratori
1. Cambiamenti nei sistemi di remunerazione	x			
2. Introduzione di nuove tecnologie di processo	x			
3. Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro		x		
4. Introduzione di nuovi prodotti/servizi	x			
5. Istituzione di gruppi di lavoro nella produzione		x		
6. Progetti di qualità totale	x			
7. Rotazione delle mansioni		x		
8. Maggiore autonomia dei gruppi e/o di singoli dipendenti nella soluzione dei problemi		x		
9. Modalità strutturate di suggerimenti dei lavoratori alla Direzione su temi organizzativi	x			
10. Istituzioni di modalità strutturate di suggerimenti dei lavoratori alla Direzione sulla qualità del prodotto	X			
11. Percorsi di formazione continua connessi nuove esigenze organizzative			X	
12. Definizione di obiettivi per gruppi di lavoro e/o individuali per i dipendenti				
13. Diminuzione livelli gerarchici	x			

Tabella 4. Cambiamenti organizzativi introdotti, dal 1998, in seguito ad una nuova concezione del prodotto.

<i>CAMBIAMENTI</i>	Su proposta della Direzione	Su proposta delle Rappresentanze Sindacali	Emerse in commissioni congiunte o organismi paritetici	Su proposta dei lavoratori
1. Consentire introduzione nuovi prodotti	x			
2. Proteggere tipicità prodotti				
3. Salvaguardare qualità dei prodotti	x			
4. Migliorare tempi consegna	x			
5. Cambiamenti derivanti da evoluzioni del gusto o nicchie di mercato				
6. Seguire norme sanitarie				
7. Tutela ambiente				
8. Migliorare packaging				
9. Migliorare etichettatura				
10. Adeguarsi a nuove normative				
11. Rispondere richieste grande distribuzione				
12. Seguire nuovi canali di vendita	x			

Dal 1998, inoltre, sono state introdotte importanti innovazioni tecnologiche: innovazioni di prodotto, processo e sulla qualità del processo. Queste hanno spesso richiesto cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e interventi sulla professionalità dei dipendenti, attraverso formazione interna all'impresa e affiancamento del personale addetto alle nuove tecnologie.

Il sindacato viene coinvolto attraverso una negoziazione sui cambiamenti organizzativi e sulle procedure di formazione da adottare, mentre se il cambiamento è puramente tecnologico, senza nessun impatto sull'organizzazione del lavoro, le rappresentanze vengono semplicemente informate.

Un aspetto molto importante, per un'impresa alimentare, è la qualità del prodotto. Molto spesso, per poter essere competitivi sul mercato dei prodotti alimentari, risultano determinanti gli investimenti realizzati per il controllo della qualità. I canali attraverso i quali viene controllata la qualità, in Barilla, sono principalmente cinque: procedure routinarie sulla qualità (introdotte dopo il 2001), registrazione degli sbagli-reclami, controllo operato individualmente dai dipendenti, procedure determinate dalla linea gerarchica e procedure previste per ottenere e mantenere la certificazione di qualità degli impianti. Questa ricerca della qualità sembra essere perseguita "sia nell'uso delle materie prime che nella ricerca dei massimi livelli di sicurezza igienico-sanitaria nei processi e nei prodotti"²⁶ seguendo una regolamentazione interna atta a garantire alti livelli di sicurezza e salubrità del prodotto. L'impresa, inoltre, ha deciso di non utilizzare gli organismi geneticamente modificati, attraverso l'applicazione di procedure di gestione delle filiere convalidate da enti esterni di certificazione.

Pur riconoscendo gli sforzi fatti in tema di sicurezza alimentare, le rappresentanze sindacali ritengono, comunque, che la qualità dei prodotti sia diminuita e che la causa sia da attribuirsi, essenzialmente, alla volontà dell'azienda di contenere i costi a fronte di un aumento della produzione.

Dopo aver individuato i principali cambiamenti tecno-organizzativi introdotti nell'impresa, negli ultimi cinque anni, sono state indagate le principali motivazioni alla base di tali cambiamenti. Le motivazioni sono state suddivise in cinque categorie: dal lato della domanda del prodotto, dal lato dell'offerta del prodotto, dal lato della gestione delle risorse umane, dal lato del cambiamento normativo ed infine dal lato della redditività e produttività aziendale. Dalla risposte fornite si evince come vi siano stati interventi importanti sul fronte della gestione delle risorse umane attraverso una razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro, una valorizzazione delle competenze dei dipendenti ed un aumento della partecipazione e del coinvolgimento dei dipendenti. Inoltre vi sono stati interventi dal lato della domanda del prodotto attraverso un cambiamento nel mix della domanda dei prodotti, interventi dal lato dell'offerta attraverso una riduzione dei costi unitari ed una introduzione di nuove tecnologie ed, infine, interventi tesi

²⁶ Punto 5 "Salute, sicurezza e ambiente" contenuto nel verbale di accordo integrativo di gruppo firmato il 20 settembre 2003 tra la direzione d'impresa e le rappresentanze sindacali.

ad accrescere la redditività aziendale (*tabella 5*). In base alle motivazioni, sopra indicate, è stato chiesto di esprimere un giudizio sui cambiamenti introdotti, ossia se questi ultimi hanno costituito delle risposte adeguate. Il giudizio è stato abbastanza positivo in quattro casi (riduzione dei costi unitari, razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro, valorizzazione delle competenze dei dipendenti e aumento della partecipazione e del coinvolgimento dei dipendenti), in due casi molto positivo (introduzione di nuove tecnologie e accrescimento della produttività aziendale) e in un unico caso poco positivo (cambiamenti nel mix della domanda dei prodotti dell'impresa).

Tabella 5. Motivazioni alla base dei cambiamenti tecno-organizzativi e loro efficacia.

<i>Motivazioni</i>	No	Sì	Giudizio sui cambiamenti introdotti
A. Dal lato della domanda del prodotto			
1. Variazione delle quantità domandate dal mercato	x		
2. Cambiamenti nel mix della domanda dei prodotti dell'impresa		x	Poco positivo
3. Rispondere all'esigenza di maggiore qualità del prodotto	x		
B. Dal lato dell'offerta del prodotto			
4. Riduzione dei costi unitari		x	Abbastanza positivo
5. Introduzione nuove tecnologie		x	Molto positivo
6. Ridurre i tempi di consegna	x		
C. Dal lato della gestione delle risorse umane			
7. Carezza di personale qualificato	x		
8. Razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro		x	Abbastanza positivo
9. Valorizzare le competenze dei dipendenti		x	Abbastanza positivo
10. Accrescere la partecipazione/coinvolgimento dei dipendenti		x	Abbastanza positivo
D. Dal lato del cambiamento normativo			
11. Adeguarsi alle modificazioni della normativa	x		
E. Dal lato della redditività e produttività aziendale			
12. Accrescere la redditività aziendale	x		
13. Accrescere la produttività aziendale		x	Molto positivo

1.4 Incentivi economici individuali e salario variabile

A seguito del protocollo del 23 luglio del 1993 si è assistito ad una diffusione della flessibilità retributiva nell'ambito della contrattazione decentrata. Questa flessibilità retributiva è stata perseguita mediante l'introduzione dello strumento del salario variabile, il cui valore è direttamente collegato al raggiungimento di determinati risultati aziendali.

Lo scopo di questa sezione è quello di delineare gli schemi di incentivazione e di retribuzione presenti all'interno dell'azienda. In primo luogo viene presentato un esame della retribuzione corrisposta ai dipendenti, appartenenti al livello di inquadramento prevalente, nel 2001, 2002 e 2003. Queste cifre vengono confrontate con i risultati ottenuti durante la ricerca effettuata nel 2001, che prende in esame la retribuzione dal 1998 al 2000. In secondo luogo, al fine di identificare i modelli di incentivazione che vengono impiegati, l'analisi si concentra sulle forme di incentivazione retributive e non retributive, mettendo in luce le pratiche di valutazione delle performance dei dipendenti. Successivamente viene preso in esame lo strumento del salario variabile collettivo. Oggetto di studio sono le motivazioni che stanno alla base della sua introduzione, la gestione del meccanismo del premio, gli indicatori a cui esso è collegato e la valutazione che ne danno la rappresentanze sindacali.

1.4.1 Retribuzione mensile

Come primo elemento di analisi è stato preso in considerazione il salario aziendale mensile corrisposto ad un dipendente (con zero anni di anzianità di servizio) al netto degli oneri sociali e previdenziali appartenente al livello di inquadramento prevalente nell'impresa: operaio con qualifica intermedia, inquadrato al 4° livello del CCNL dell'industria alimentare; impiegato con qualifica intermedia inquadrato al 3° livello del CCNL dell'industria alimentare²⁷.

Le voci principali che compongono il salario mensile sono: retribuzione base stabilita dal contratto nazionale di categoria; la contingenza prevista da CCNL, il salario aziendale strutturale e il salario variabile collettivo. Nel complesso la

²⁷ Il principale, ed unico, contratto collettivo nazionale di lavoro applicato nell'impresa è quello dell'industria alimentare, applicato anche alla società di logistica Number One.

retribuzione complessiva mensile, per un operaio di 4° livello è stata di € 1.308 per il 2001, di € 1.344 per il 2002 e di € 1.378 per il 2003; mentre per un impiegato di 3° livello è stata rispettivamente di € 1.360, di € 1.399 e di € 1.437. A tali cifre va aggiunto il salario variabile collettivo, identico per i due inquadramenti, che per il 2001 ed il 2002 è stato di € 1.250, per il 2003 di € 1.650 annui. Non sono stati computati elementi una tantum in quanto non presenti²⁸. Confrontando questi dati con quelli relativi agli anni 1998, 1999 e 2000 emerge che il salario variabile, al raggiungimento degli obiettivi, costituisce una quota significativa della retribuzione: di poco inferiore ad una mensilità, ma in alcuni casi anche superiore (per operaio ed impiegato nel 2003) (*tabella 6*). Inoltre l'incidenza del salario variabile collettivo sul salario mensile totale, per i due inquadramenti considerati, dal 1998 è stato in media dell'8%.

Tabella 6. Salario mensile totale e salario variabile annuo (in euro) corrisposti dal 1998.

	Operaio 4° livello						Impiegato 3° livello					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Salario Mensile totale	1.251	1.270	1.288	1.308	1.344	1.378	1.298	1.318	1.337	1.360	1.399	1.437
Salario variabile annuo	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.650	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.650

Con il rinnovo dell'ultimo accordo integrativo di gruppo, nel settembre 2003, le parti hanno stabilito che il salario aziendale strutturale, comprensivo del premio di produzione ed ERS, a partire dalla data del primo novembre 2003, non viene applicato al personale neo-assunto. In sostituzione di tale elemento è stato istituito un elemento retributivo aziendale (ERA) di € 70,00 mensili lordi, per tutte le unità produttive ed organizzative della Barilla site nel territorio nazionale e per tutti i livelli di inquadramento contrattuale.

²⁸Durante il rinnovo dell'accordo integrativo di gruppo del 24 settembre 1998 vi è stata una erogazione di una tantum allo scopo di recuperare la quota del salario variabile per il 1998, essendosi chiusi al 31 dicembre 1997 i periodi di riferimento per la sua attribuzione.

1.4.2 Incentivi e procedure di valutazione

Gli incentivi presenti in Barilla, possono essere di natura economica e non economica. Questi ultimi sono sotto forma di avanzamenti in carriera, formazione e fringe benefits. Gli incentivi economici individuali sono negoziati direttamente tra direzione e dipendenti e riguardano esclusivamente quadri e dirigenti. Gli incentivi non economici riguardano, solitamente, tutti i dipendenti: per quadri ed impiegati sono previsti avanzamenti in carriera e formazione attraverso una valutazione formale, di cui il delegato sindacale intervistato non conosce modalità e procedure; per gli operai sono invece previsti avanzamenti in carriera concordati tra direzione e rappresentanze sindacali con modalità e procedure di valutazione stabilite dalle parti. Gli avanzamenti in carriera si basano su uno sviluppo professionale del dipendente, a cui corrisponde una crescita del livello retributivo (carriera professionale). La valutazione formale della prestazione del dipendente avviene ogni anno e riguarda tutti i dipendenti. Gli indicatori che vengono considerati nella valutazione sono i seguenti: risultati conseguiti (rispetto ad un obiettivo assegnato); capacità; comportamenti individuali. Il processo di valutazione prevede “un prima (la situazione preesistente), un durante (il percorso di crescita) e un dopo (il completamento del piano di sviluppo professionale e di area di lavoro)”²⁹. Gli obiettivi di tale valutazione sono: fornire informazioni di ritorno ai dipendenti; determinare incrementi salariali; stabilire e valutare bisogni di formazione e incentivare l’impegno lavorativo. La valutazione è eseguita dal superiore gerarchico e discussa con il candidato. In caso di contestazione interviene un organismo paritetico composto dal superiore gerarchico e da rappresentanti sindacali.

I fringe benefits sono stati introdotti dopo negoziazione tra direzione e rappresentanze sindacali (rette scolastiche, trasporti e contributo sulle spese mediche sostenute dai dipendenti)³⁰.

²⁹ Accordo integrativo di gruppo del 24 settembre del 1998.

³⁰ I fringe benefits negoziati dalla rappresentanze sono: rette scolastiche, trasporti e contributo sulle spese mediche. 1) le rette degli asili vengono rimborsate, in percentuale sul reddito, avendo preso come punto di riferimento la retta massima del Comune di Parma; 2) è stato istituito un servizio di trasporto per i dipendenti, in accordo con la società di trasporto presente nel comune di Parma; 3) attraverso un fondo sanitario, interno all’azienda, vengono rimborsate una parte delle spese mediche sostenute dai dipendenti. Alla costituzione del fondo partecipano tutti i dipendenti

1.4.3 Salario variabile

Il salario variabile, in Barilla, è stato introdotto alla fine degli anni novanta e precisamente nel 1989. Le motivazioni che hanno condotto all'introduzione del salario variabile sono suddivise in due categorie: la prima rappresenta le motivazioni delle rappresentanze sindacali, mentre la seconda rappresenta le motivazioni della direzione d'azienda.

1) Per le rappresentanze sindacali le principali finalità che hanno condotto all'introduzione del salario variabile sono: aumentare la partecipazione e la collaborazione tra lavoratori e impresa, accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori e accrescere la produttività aziendale.

2) Per la direzione le principali finalità sono state: migliorare la competitività dell'impresa, accrescere la produttività individuale, accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori, accrescere la produttività aziendale, ridurre l'assenteismo, migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro, il riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti e la richiesta fatta dalle rappresentanze sindacali.

Il salario variabile è stato rinnovato con gli accordi integrativi del 1994, del 1998 e del 2003.

Dall'esame delle finalità, sopra elencate, sembra emergere un differenza sulle aspettative che le parti hanno assegnato all'introduzione del premio variabile. Da un lato le rappresentanze tendono ad attribuire una maggiore importanza alla partecipazione e alla collaborazione tra lavoratori ed impresa, nella progettazione e gestione del modello organizzativo dell'impresa con una conseguente valorizzazione delle competenze possedute dai lavoratori. Dall'altro la direzione aziendale pone l'accento sull'incentivazione dello sforzo lavorativo del dipendente per un aumento immediato della produttività aziendale. Solo in un secondo momento questo si accompagna ad una migliore gestione dell'organizzazione del lavoro e ad un riconoscimento del livello e dello sviluppo

versando una quota pari a € 11/mese e l'azienda versando una quota compresa tra € 55 e € 66/mese.

delle competenze dei dipendenti. In entrambi i casi il salario variabile risulta uno strumento adeguato per aumentare la competitività dell'azienda ma in modi totalmente differenti. Il salario variabile per le rappresentanze sembra configurarsi come premio di partecipazione che si sostanzia in aspetti di carattere economico e gestionale (il lavoratore o gruppi di lavoratori intervengono nelle scelte organizzative e gestionali dell'impresa e sono remunerati sulla base del confronto tra competenze espresse e competenze possedute), mentre per la direzione esso si configura come premio di risultato che si sostanzia in aspetti di carattere prettamente economico (l'obiettivo è quello di introdurre flessibilità salariale ai fini di incentivare lo sforzo lavorativo e/o di ripartire il rischio d'impresa).

Al fine di illustrare la dinamica di funzionamento del salario variabile vengono esaminate le modalità del premio ed in particolare i seguenti aspetti: a) personale coinvolto dal premio; b) unità di riferimento per la determinazione del premio; c) indicatori di performance; d) quota massima potenziale del premio e flessibilità del salario variabile; e) parametri per l'erogazione; f) frequenza e consolidamento del premio; g) gestione operativa e verifica.

a) Personale coinvolto dal premio: dall'analisi del grado di coinvolgimento del salario variabile in termini di copertura dei dipendenti emerge che tutto il personale dell'azienda ha diritto alla erogazione del premio. In particolare dal 1° novembre del 2003 per i dipendenti a tempo determinato il valore del salario variabile viene elevato alla stessa misura prevista per il personale a tempo indeterminato, con una valutazione dei risultati a livello mensile.

b) Unità di riferimento per la determinazione del premio: l'unità di riferimento rispetto alla quale viene calcolato il salario variabile è plurima: sia a livello di gruppo aziendale sia a livello di stabilimento. In fase contrattuale vengono definiti i tre indicatori principali (redditività, qualità e prestazione). All'interno degli indicatori di qualità e prestazione vengono introdotti una serie di ulteriori indicatori che vengono adottati da ogni singolo sito produttivo in base alle priorità che ci si prefigge nel periodo di riferimento (esistono differenze di rendimento tra gli stabilimenti di pasta e prodotti da forno).

c) Indicatori di performance: gli indicatori che collegano la retribuzione alle performance dell'impresa sono la redditività, la qualità e la prestazione.

– redditività: il parametro redditività riguarda tutto il gruppo e fino al 31 dicembre 1997 l'indicatore per calcolarlo è stato il margine operativo netto rapportato al fatturato. Con l'accordo integrativo di gruppo del 1998 è stato introdotto un nuovo indicatore, in coerenza con la normativa comunitaria in tema di bilanci. Questo rappresenta la differenza tra valore e costi della produzione desunti dal conto economico del bilancio consolidato e certificato della azienda, rapportato in percentuale al fatturato netto di ogni esercizio (Barilla, Accordo integrativo di gruppo, 1998).

– qualità: nell'accordo del 1998, in aggiunta all'indicatore già esistente, legato ad un indice espresso dall'ente interno competente ed introdotto con l'accordo di gruppo del 1994, si individuano ulteriori indicatori tra cui: segnalazioni dall'esterno, conformità allo standard, rotture, freschezza scaffale, puntualità, completezza ed eventuali progetti di qualità specifici di sito produttivo.

– prestazione: sempre con l'accordo del 1998, in aggiunta agli indicatori presenti, legati alla produttività oraria degli impianti negli stabilimenti di pasta e nei mulini e allo scarto di prodotto negli stabilimenti dei prodotti da forno, si individuano ulteriori indicatori tra cui: volumi prodotti, infortuni, incidenza manodopera, rendimento impianti, spese sul fatturato, fatturato pro-capite, costi unitari, resa finale semola ed eventuali progetti di prestazione specifici di sito produttivo.

Fino al 1997 il salario variabile era legato, in parti indipendenti l'una all'altra, ai risultati conseguiti per ciascuno dei tre indicatori. L'indicatore di redditività incideva con un percentuale del 50% sul premio totale, la qualità con una percentuale del 30% e la prestazione con il 20%. Dal 1998 essi incidono in parti uguali (1/3, 1/3 e 1/3).

Riprendendo la classificazione già impiegata in altre ricerche, in particolare Pini (a cura di, 2000; a cura di, 2002), gli indicatori che collegano la retribuzione alle performance dell'impresa possono essere suddivisi in tre gruppi: 1) indicatori di redditività; 2) indicatori di produttività per determinati standard di qualità; 3)

indicatori di efficacia-efficienza del processo produttivo³¹. Sulla base di questa ripartizione gli indicatori utilizzati in Barilla sembrano appartenere al primo e secondo gruppo, collegabili ad una concezione di suddivisione del rischio fra impresa e dipendenti e di incentivazione dell'output fisico del processo produttivo.

In questo caso risulta essere preponderante il meccanismo di incentivazione su quello di suddivisione del rischio con una percezione piuttosto elevata del dipendente sulla propria prestazione lavorativa, anche se non si può del tutto escludere, in caso di un andamento negativo della redditività, un aumento del meccanismo di suddivisione del rischio su quello di incentivazione e di conseguenza una percezione minore da parte del lavoratore sulla prestazione lavorativa.

d) Quota massima potenziale del premio e flessibilità del salario variabile: la quota di salario variabile erogata è in media pari all'8% circa della retribuzione stabilita da CCNL nel periodo compreso tra il 1998 ed il 2003. Questa quota inizia a costituire una parte significativa della retribuzione, di poco inferiore ad una mensilità, ma in alcuni casi anche superiore³².

Analizzando la flessibilità del salario variabile in relazione all'andamento degli indicatori a cui è collegato, si evince come sia previsto un azzeramento del premio in caso di performance non soddisfacente, con un meccanismo di progressione del salario a fronte del miglioramento della performance. Sa da un lato non è prevista una quota minima garantita, dall'altro è presente una soglia massima oltre la quale il premio non aumenta. L'obiettivo, per ogni indicatore, viene definito attraverso

³¹ Viene fornita una definizione dei tre indicatori, ripresa da Pini P. (a cura di) (2000) a cui si rimanda per eventuali approfondimenti.

- Gruppo I: 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
- Gruppo II: 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.
- Gruppo III: 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.

³² Si veda in proposito il paragrafo 1.4.1 sulla retribuzione mensile percepita dai dipendenti.

l'utilizzo di un intervallo di riferimento all'interno del quale valutare i risultati. La base di questo intervallo, l'estremo inferiore, rappresenta il risultato raggiunto l'anno precedente a cui corrisponde il 30% del premio disponibile. Se questa base viene superata l'importo cresce proporzionalmente sino ad una quota massima potenziale del 130% nel caso in cui venga superato l'obiettivo. In tutti questi anni la base è sempre stata raggiunta e superata. Nel complesso il premio erogato è stato, in media dal 1998, pari al 78% della quota massima erogabile.

e) Parametri per l'erogazione individuale: non sono presenti parametri per l'erogazione ai singoli dipendenti del salario variabile. Il personale per il quale sono in essere sistemi specifici di incentivazione, per la peculiarità delle attività svolte, può - nell'ambito degli accordi di sito produttivo - individuare propri indicatori di qualità e prestazione oppure, in alternativa, attribuire le relative quote del premio, opportunamente riproporzionate, al sistema specifico di incentivazione. Tutti gli altri lavoratori (staff centrali, depositi, magazzini ecc.), in mancanza, di parametri specifici con cui valutare le loro prestazioni ricevono il premio del comprensorio di appartenenza, ossia la media aritmetica dei premi degli stabilimenti compresi nel comprensorio.

f) Frequenza e consolidamento del premio: viene effettuata un'unica erogazione annuale del salario variabile unitamente alle competenze retributive del mese di luglio di ogni anno per l'anno precedente. Per i contratti a tempo determinato l'erogazione avviene all'atto della cessazione del rapporto di lavoro. Questa modalità di erogazione sembra soddisfare le rappresentanze sindacali, i dipendenti e la direzione e non è stata riscontrata insoddisfazione per la gestione ed il funzionamento del premio. Gli aumenti retributivi concessi sotto forma di premi variabili hanno carattere di reversibilità, ossia vi è una totale assenza di consolidamento del premio.

g) Gestione operativa e verifica: la gestione operativa del salario variabile è affidata ad un comitato paritetico di gruppo composto, in parti uguali, da membri del coordinamento nazionale RSU e da componenti aziendali. Inoltre sono presenti comitati paritetici di sito produttivo, composti da tre membri delle RSU

di sito e da tre membri delegati dalla Direzione di sito. Il loro scopo è quello di monitorare l'andamento dei risultati e assistere la RSU e la Direzione nella scelta degli indicatori e degli obiettivi. Per quanto riguarda la verifica congiunta dei risultati le parti sociali per prassi si incontrano una volta al mese.

Successivamente alla data di stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile il clima organizzativo all'interno dell'impresa è cambiato: è migliorata la partecipazione e la collaborazione tra dipendenti ed impresa e si ravvisa un maggiore interesse dei lavoratori per il funzionamento del meccanismo retributivo premiante. Il maggiore interesse si è tradotto in un maggior coinvolgimento nella soluzione di problemi di carattere organizzativo e produttivo associato ad una maggiore responsabilità e capacità di problem solving. Questo risultato è stato possibile grazie, anche, all'opera di informazione e coinvolgimento operata dal sindacato sulle attività aziendali.

Con l'introduzione del salario variabile le performance dell'impresa mostrano una tendenza marcata al miglioramento, soprattutto per quanto concerne la produttività di gruppo, individuale, complessiva e per la qualità del prodotto. Sempre di segno positivo, anche se in misura minore, risulta la competitività dell'impresa mentre la redditività mostra una certa stabilità.

Al fine di valutare possibili sviluppi futuri per i meccanismi premianti, sia in termini di flessibilità salariale sia in termini di partecipazione delle rappresentanze dei dipendenti alle attività delle impresa, si è chiesto se le rappresentanze sarebbero favorevoli ad un salario variabile che prevede una più elevata variabilità del premio (ovvero una maggiore incertezza, maggiore flessibilità del salario) accompagnata da una maggiore quota attesa e da un maggior coinvolgimento/partecipazione delle rappresentanze sindacali, dei dipendenti o di entrambi alle scelte dell'impresa. Inoltre si è chiesto quale sia l'opinione della direzione e dei dipendenti in merito. Dalle risposte emerge che le rappresentanze sarebbero favorevoli ad una maggiore flessibilità del salario e ad una maggiore quota attesa se questa fosse accompagnata da un maggior coinvolgimento delle stesse e dei dipendenti. In quest'ottica sarebbe auspicabile un consolidamento del premio. I lavoratori sarebbero favorevoli ad una maggiore partecipazione e coinvolgimento mentre sarebbero, molto probabilmente, contrari ad un maggiore

rischio connesso anche se si aumentasse la quota attesa. Questa opinione si può attribuire al fatto che il salario variabile rappresenta per i dipendenti l'unico strumento, a loro disposizione, per poter aumentare in modo significativo la retribuzione annuale. Risulta, quindi, comprensibile una qualche resistenza ad accettare una maggiore variabilità anche a fronte di una maggiore quota attesa e di un maggiore coinvolgimento. Per quanto riguarda la posizione attribuita alla direzione aziendale essa ribalta quanto espresso dalle rappresentanze. La direzione sarebbe favorevole solo ad un aumento della variabilità del salario con un conseguente aumento della quota attesa, senza accompagnare tale rischio con un maggior coinvolgimento né delle rappresentanze né dei dipendenti.

Questo dato conferma quanto affermato in precedenza circa la concezione che le parti hanno del salario variabile: premio di risultato per la direzione e premio di partecipazione per le rappresentanze.

1.5 Relazioni industriali e contrattazione

In questa sezione vengono analizzate le relazioni industriali presenti all'interno dell'impresa. La prima parte prende in considerazione alcuni dati di sintesi sulle rappresentanze sindacali³³: tasso di sindacalizzazione, organismi di rappresentanza esistenti e rapporti tra rappresentanze ed organizzazioni sindacali territoriali, regionali e nazionali. Successivamente l'attenzione si concentra sulle relazioni che intercorrono tra le parti sociali, analizzando tre aspetti principali: rapporto tra rappresentanze e dipendenti, direzione e dipendenti, direzione e rappresentanze. L'obiettivo è quello di indagare il grado di interazione che si sviluppa tra dipendenti, rappresentanze e direzione e valutare il grado di partecipazione presente attraverso l'analisi delle procedure di informazione, consultazione e negoziazione. Infine viene presa in esame l'attività negoziale tra le parti, formalizzata in accordi scritti.

³³ Questi dati si riferiscono ai due stabilimenti presenti nella provincia di Parma.

1.5.1 Caratteristiche delle rappresentanze sindacali

La sigla sindacale che conta il maggior numero di iscritti, alla fine del 2003, è la CGIL che raccoglie circa 350 lavoratori, mentre la CISL e la UIL raccolgono, rispettivamente, circa 250 e 150 iscritti. Le tre confederazioni sindacali raccolgono il totale degli iscritti al sindacato, che equivalgono a circa il 50% dei dipendenti. Nel 2003, rispetto agli anni precedenti, si riscontra un aumento delle iscrizioni e analizzando il tasso di sindacalizzazione per livello di inquadramento emerge che, sul totale degli iscritti, il 90% è presente negli operai specializzati, l'8% negli impiegati e circa il 2% nei quadri. Nell'impresa non sono presenti lavoratori extra-comunitari come dipendenti fissi, ma solo come lavoratori stagionali. Questi ultimi sono circa 100 di cui 70 aderenti al sindacato.

L'organismo di rappresentanza, eletto direttamente dai dipendenti, presente nell'impresa è la RSU. Nelle ultime elezioni generali tenutesi nel febbraio del 2004³⁴, la CGIL ha ottenuto la maggioranza assoluta dei voti con il 57% delle preferenze, la CISL ha ottenuto il 27% e la UIL il 16%. La partecipazione dei lavoratori alle elezioni è mediamente inferiore al 60% sul totale degli occupati, mentre sale al 100% tra gli operai.

La RSU è titolare della contrattazione decentrata e quest'ultimo ruolo si è rafforzato con la formazione di un organismo di coordinamento denominato esecutivo di RSU. L'esecutivo è deputato, su mandato dell'assemblea plenaria

³⁴ Le elezioni generali per il rinnovo delle RSU si sarebbero dovute svolgere nel 2002 (le RSU rimangono in carica per tre anni). Tra i tre sindacati confederali, nel corso di quell'anno, si era determinata una profonda divisione sul Patto per l'Italia proposto dal governo. Se da una parte CISL e UIL avevano accettato di partecipare al tavolo negoziale con il governo, dall'altra la CGIL aveva espresso forti critiche sia sul piano dei contenuti della proposta sia sul piano metodologico (il dialogo sociale inaugurato dal governo Berlusconi segnava una rottura con il metodo della concertazione degli anni '90) rifiutando di partecipare agli incontri. Il risultato fu che il Patto per l'Italia, i cui punti principali riguardavano interventi in materia di politica fiscale, mercato del lavoro e infrastrutture, venne firmato solamente da CISL e UIL con l'esclusione della CGIL. Questa spaccatura, a livello nazionale, ebbe forti ripercussioni all'interno dell'impresa ed in particolare sulle elezioni generali delle RSU. Dopo aspri dibattiti tra le tre confederazioni all'interno dell'azienda, la CGIL decise di presentarsi con una propria lista alle elezioni. Le altre due sigle sindacali erano, invece, orientate ad un rinvio delle elezioni in quanto ritenevano di non poter ottenere consensi a causa della decisione di firmare il Patto per l'Italia. Nel tentativo di bloccare l'iniziativa della CGIL presentarono un ricorso all'ufficio del lavoro contestando la legittimità delle elezioni in cui si presenta una sola lista. Il ricorso venne respinto e il risultato delle elezioni fu che la CGIL nello stabilimento di Rubbiano riuscì ad eleggere i propri rappresentanti, mentre nello stabilimento di Parma il quorum necessario all'elezione non venne raggiunto.

delle RSU, alla contrattazione con la direzione d'impresa ed è composto da tre rappresentanti per ognuno dei tre sindacati confederali.

Con riferimento al rapporto tra organizzazioni sindacali territoriali, regionali, nazionali e le rappresentanze dei dipendenti, dalla intervista emergono i seguenti risultati: a) le OO.SS. territoriali e nazionali partecipano, solitamente, alla contrattazione decentrata e alla verifica degli accordi sottoscritti nell'impresa. Recepiscono, inoltre, le istanze provenienti dalle rappresentanze aziendali prospettando soluzioni specifiche, indicando le azioni da intraprendere e verificandone i risultati; b) le OO.SS. regionali non sembrano partecipare alla contrattazione decentrata e alla verifica degli accordi evidenziando un'assenza di contributi.

1.5.2 Informazione, consultazione e negoziazione

Nel corso dell'intervista è emersa un'intensa attività di confronto tra le parti sociali. Di particolare interesse risulta l'analisi dei rapporti tra: 1) rappresentanze dei dipendenti e dipendenti; 2) direzione e dipendenti; 3) rappresentanze e direzione (*tabella 7*).

1) Rapporto rappresentanze e dipendenti

I dipendenti vengono consultati e/o informati dalle loro rappresentanze, in media, una volta ogni tre mesi mediante assemblee generali. In ogni reparto è presente una bacheca aziendale in cui vengono affisse informazioni inerenti all'organizzazione del lavoro del reparto stesso. Non mancano, inoltre, rapporti informali tra i dipendenti e i loro rappresentanti. Le tematiche aziendali oggetto di consultazione riguardano generalmente aspetti relativi alla organizzazione del lavoro, alla occupazione e alla produzione (occupazione, processi di esternalizzazione e subfornitura, organizzazione del lavoro e orario, mansioni e qualifiche e processi di riorganizzazione e ristrutturazione). Le tematiche oggetto di informazione, invece, riguardano la formazione, la sicurezza sul luogo di lavoro, i sistemi di incentivi collettivi, la qualità, la previdenza integrativa e la disciplina aziendale. Sulle tematiche generali le rappresentanze, generalmente, consultano nel caso di rinnovo del CCNL, mentre informano sulla riforma delle

pensioni, sulla politica economica governativa e sui congressi sindacali di categoria. I rappresentanti sono molto spesso oggetto di contestazione da parte dei dipendenti, con un aumento degli episodi di dissenso rispetto al 2001. Tale contestazione si verifica sia nel corso di contatti individuali ed informali sia all'interno delle assemblee ed in un unico caso si sono formati gruppi di dissenso organizzato³⁵. Le tematiche aziendali su cui si esercita la contestazione sono, prevalentemente, quelle su cui avviene il confronto consultivo (organizzazione del lavoro, occupazione e produzione - nel 2001 erano organizzazione del lavoro e rapporti di lavoro), mentre sulle tematiche generali non si sono ravvisati episodi di contestazione, nonostante la rottura dei rapporti tra i tre sindacati confederali verificatasi nel 2002 sul Patto per l'Italia.

2) *Rapporto direzione e dipendenti*

La direzione tende a coinvolgere i dipendenti in modo limitato e principalmente per la risoluzione di problemi connessi con l'attività produttiva. In merito a determinate tematiche (produzione, qualità, sistemi di incentivi collettivi, organizzazione del lavoro, formazione, salute e sicurezza, disciplina aziendale e servizi ai dipendenti) prevale l'informazione. Analizzando il rapporto per inquadramento emerge che la direzione tende a contrattare direttamente con quadri ed impiegati³⁶, quando questi si recano direttamente in direzione, aspetti di carattere economico, legati a trasferimenti e/o cambiamenti delle mansioni lavorative e passaggi di categoria. Per quanto riguarda gli operai specializzati la direzione coinvolge il sindacato su tutte le problematiche relative alla organizzazione del lavoro, agli orari, alle mansioni, percorsi di carriera e disciplina aziendale. Durante l'intervista è emerso un unico caso in cui si verifica una forma di consultazione diretta dei dipendenti da parte della direzione e questo riguarda i reparti produttivi: dal 2003 negli stabilimenti del comprensorio di Parma è prevista, in via sperimentale, una riunione (1-2 volte l'anno) tra i

³⁵ Un gruppo di dissenso organizzato, limitato nel tempo e nel numero, si è formato nel momento in cui è stato introdotto il lavoro domenicale attraverso un accordo che prevede sette domeniche lavorative all'anno retribuite con il 300% del salario giornaliero (100% in liquidità e il 200% in due giorni di riposo).

³⁶ Sono presenti due rappresentanti sindacali all'interno degli impiegati. Questo ha permesso un maggiore coinvolgimento rispetto al 2001, limitatamente alle tematiche relative a questioni disciplinari e problemi familiari e/o personali, del sindacato nei rapporti tra direzione e lavoratori.

lavoratori, il responsabile di produzione e il responsabile di turno. Durante questa riunione vengono prese in esame tutte le problematiche relative alla produzione, alla organizzazione del lavoro e agli orari. Gli argomenti trattati vengono, precedentemente, concordati tra RSU e responsabile di stabilimento e i lavoratori hanno la possibilità di intervenire direttamente per esporre il loro punto di vista.

3) *Rapporto rappresentanze e direzione*

Tra rappresentanze e direzione si registra un notevole confronto di tipo consultivo e negoziale. Le parti, normalmente, si incontrano in riunioni formali più di una volta al mese, molto spesso più di una volta alla settimana. Le tematiche principali che vengono affrontate sono: produzione; qualità; occupazione; sistemi di incentivi collettivi; organizzazione del lavoro e salute; sicurezza sul luogo di lavoro. Non sono previsti incontri a cadenza fissa, ma nel momento in cui viene firmato un accordo si stabilisce un incontro per la verifica congiunta: normalmente entro sei mesi, o al massimo un anno. Sul salario variabile le parti, per prassi, si incontrano una volta al mese.

Per verificare se la direzione aziendale abbia cercato di instaurare un clima partecipativo con le rappresentanze riguardo alle decisioni assunte nei vari ambiti della gestione delle risorse umane, della organizzazione del processo produttivo e delle decisioni strategiche su politiche finanziarie e marketing, si è posto un quesito dettagliato in cui erano date quattro possibili risposte: non coinvolge, informa, consulta, negozia sui vari temi sopra indicati. Dalle risposte fornite si evince come su occupazione, produzione, qualità del prodotto, organizzazione del lavoro e orari, mansioni, qualifiche, rapporti di lavoro e sistemi di incentivi collettivi, normalmente, la direzione apre un confronto negoziale con la controparte. La pratica di consultazione viene adottata solo sui temi riguardanti la formazione, la salute e sicurezza sul luogo di lavoro e la previdenza integrativa, mentre avviene semplice informazione sui temi relativi ai processi di esternalizzazione, all'evoluzione dei mercati e alla pianificazione delle assunzioni e selezione del personale. Su aspetti finanziari, nuovi prodotti, sistemi di incentivi individuali e pari opportunità la direzione non coinvolge le rappresentanze dei dipendenti. Anche la negoziazione informale, tra le parti, riveste una certa rilevanza. Questa avviene su tutti i temi descritti precedentemente e risulta essere

importante per poter passare alla contrattazione formale e scritta. Confrontando questi dati con quelli relativi all'indagine condotta nel 2001 si registra un aumento della consultazione ed una diminuzione dell'informazione, mentre sembra essere stabile il confronto negoziale. In particolare le tematiche oggetto di consultazione sono passate da una (qualità del prodotto) a tre, mentre le tematiche su cui avviene l'informazione sono passate da cinque a tre: se fino al 2001 la direzione informava anche su aspetti finanziari e nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, ora non coinvolge le rappresentanze.

Esistono commissioni strutturate formate da rappresentanti dell'impresa e rappresentanti dei dipendenti preposte solo alla consultazione, non alla negoziazione. Sono presenti, inoltre, commissioni tecniche paritetiche che operano per l'approfondimento di specifiche problematiche inerenti a tematiche stabilite dal contratto.

Nonostante questa frequenza del confronto formale, le rappresentanze sindacali evidenziano come la direzione fornisca informazioni in misura inferiore al previsto sui seguenti temi: situazione economica, di mercato, prospettive di sviluppo economico e occupazionale dell'impresa. Per valutare il grado di partecipazione e di coinvolgimento su tematiche di carattere strategico è stato chiesto se è prevista la presenza di rappresentanti dei dipendenti in organismi decisionali. La risposta data è alquanto significativa. Con l'accordo integrativo del 1998 era stato istituito un organismo composto dai rappresentanti dell'impresa, da tre componenti delle segreterie nazionali delle organizzazioni sindacali di categoria e da sei rappresentanti delle RSU. Il compito di questo organismo era quello di approfondire le scelte strategiche operate dall'impresa ed in particolare: assetti e strategie industriali del gruppo, andamento della produttività e del livello di efficienza e competitività, analisi ed andamento dei vari investimenti industriali, prospettive e stato dei rapporti con la produzione agricola e con la grande distribuzione, andamenti occupazionali derivanti dall'introduzione di significative innovazioni tecnologiche o derivanti da processi di ristrutturazione aziendale (Barilla, Accordo integrativo di gruppo, 1998). Nonostante lo scopo fosse quello di "sviluppare livelli di conoscenza e di dialettica tra le parti finalizzate alla complementarità ed al non antagonismo", (Barilla, Accordo integrativo di gruppo, 1998) le rappresentanze sindacali, dopo pochi incontri,

hanno contestato l'operato del comitato a causa della reticenza della direzione a fornire informazioni adeguate sui temi elencati in precedenza. Con il rinnovo dell'accordo integrativo di gruppo del settembre 2003 questo organismo è stato soppresso e sostituito da un ente regolatore centrale il cui compito è quello di controllare la corretta e completa attuazione degli accordi. L'esperienza di un coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, su temi di carattere strategico, è risultata fallimentare.

In sintesi, dall'analisi delle relazioni industriali presenti nell'impresa emerge così come il confronto tra rappresentanze e dipendenti sia caratterizzato da un'intensa attività consultiva sulle tematiche oggetto di negoziazione e consultazione tra direzione e rappresentanze. Su tematiche di carattere macro-organizzativo e sulle scelte strategiche dell'impresa i dipendenti mostrano scarso interesse e non avviene nessun tipo di coinvolgimento.

Il confronto tra direzione e dipendenti appare limitato e riguarda gli aspetti più operativi dell'attività produttiva (risoluzione di problemi legati alla produzione). Dall'analisi del rapporto in base all'inquadramento dei lavoratori emerge che con quadri ed impiegati la direzione tende a negoziare direttamente, mentre per quanto riguarda gli operai su ogni tipo di problema tende a coinvolgere il sindacato. Nei reparti produttivi si registra l'unico caso di consultazione diretta dei dipendenti e questo confronto avviene dopo una negoziazione con le rappresentanze.

Il coinvolgimento adottato dalla direzione nei confronti delle rappresentanze, infine, avviene su di un piano operativo ed organizzativo: su temi come le retribuzioni, l'organizzazione del lavoro e orario si sviluppano pratiche formali ed informali di consultazione e negoziazione. Sulle tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto sulle scelte strategiche il confronto appare caratterizzato da un coinvolgimento di tipo informativo condotto in modo unidirezionale e insufficiente, quando non del tutto assente.

Tabella 7. Rapporti tra le parti all'interno dell'azienda.

Temi	Contestazione Rappresentanze Dipendenti	Rapporti Rappresentanze Dipendenti	Rapporti Direzione Dipendenti	Rapporti Rappresentanze Direzione	Contrattazione informale Rappresentanze Direzione
1. Produzione	NO	I	I	N	SI
2. Qualità	NO	I	I	N	SI
3. Occupazione	SI	C	NC	N	SI
4. Aspetti finanziari	NO	I	NC	NC	
5. Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri	NO	NC	NC	I	NO
6. Processi di esternalizzazione e subfornitura	SI	C	NC	I	SI
7. Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto	NO	NC	NC	NC	SI
8. Retribuzioni	NO	NC	NC	N	NO
9. Sistemi di incentivi collettivi (esempio, salario variabile)	NO	I	I	N	NO
10. Sistemi di incentivi individuali	NO	NC	NC	NC	SI
11. Rapporti di lavoro	NO	NC	NC	N	NO
12. Organizzazione del lavoro e orario	SI	C	I	N	SI
13. Mansioni e qualifiche	NO	C	NC	N	SI
14. Processi di riorganizzazione /ristrutturazione	SI	C	NC	N	SI
15. Pianificazione delle assunzioni e selezione del personale	NO	NC	NC	NC	NO
16. Sospensione e cessazione dei rapporti di	NO	I	NC	N	SI
17. Formazione	NO	I	I	C	SI
18. Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa.....)	NO	I	I	N	NO
19. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	NO	I	I	C	SI
20. Pari opportunità	NO	MC	NC	NC	NO
21. Previdenza integrativa	NO	I	NC	N	NO
22. Disciplina aziendale	NO	I	I	C	NO

Legenda: I: Informa; C: Consulta; N: Negozia; NC: non coinvolge

1.5.3 Contrattazione aziendale

Per quanto concerne l'attività negoziale formalizzata in accordi scritti, si registra la firma di accordi integrativi di gruppo di secondo livello nel 1994, nel 1998 e nel 2003. Dal 1998 sono stati firmati, inoltre, un accordo integrativo a livello di stabilimento, un accordo di tipo gestionale e un accordo di tipo difensivo³⁷. Quest'ultimo è stato firmato nel marzo del 2001 in seguito ad un piano di riorganizzazione, della durata di due anni, che ha previsto l'uscita di 475 dipendenti dall'azienda attraverso un percorso di mobilità per accompagnamento alla pensione.

Il contratto integrativo di secondo livello è il perno dell'azione di regolazione aziendale nelle relazioni tra le parti poiché costituisce la forma scritta più complessa ed impegnativa per l'articolazione dei contenuti (Lugli, Tugnoli, 2002). Particolare attenzione viene, quindi, dedicata all'analisi di tali accordi.

Le principali materie contrattate, negli accordi integrativi di gruppo di secondo livello firmati nel 1994, 1998 e 2003, sono: relazioni industriali; politiche industriali, di sviluppo e occupazionali; organizzazione del lavoro; sviluppo professionale e formazione; salute, sicurezza e ambiente; salario variabile e premio di produzione; rete di vendita diretta.

³⁷ *Accordo Integrativo*: si tratta di testi articolati su diverse materie dove vengono introdotti elementi di "integrazione" (di solito in senso migliorativo) rispetto al CCNL; questi rappresentano il principale riferimento per quanto riguarda le relazioni sindacali. Il loro periodo di vigenza è solitamente di 3-4 anni; il rinnovo avviene, a volte, semplicemente con un verbale di accordo in cui si richiamano le diverse materie trattate, la cui normativa viene confermata completamente od in parte o, se specificato, può essere rinnovato in modo tacito, per periodi convenuti, fino alla stipula di un nuovo accordo. L'accordo integrativo può essere firmato a livello di gruppo oppure a livello di sito produttivo.

Accordo Gestionale: si intende un accordo in cui, con o senza esplicito riferimento al contratto integrativo aziendale, si regolano e/o gestiscono specifici aspetti delle relazioni sindacali o altre materie oggetto di trattativa. Di norma è costituito da un minor numero di materie trattate rispetto all'integrativo (di solito una sola). Rispetto all'integrativo ha una validità più limitata nel tempo, in quanto interviene su aspetti contingenti.

Accordo Difensivo: si intende un verbale di intesa i cui contenuti riguardano la gestione di esuberi occupazionali con l'applicazione di ammortizzatori sociali per la gestione di fasi di crisi/ristrutturazioni aziendali. Gli strumenti utilizzati in questa tipologia di contratti sono: cassa integrazione guadagni ordinaria e speciale, mobilità esterna, contratti di solidarietà, prepensionamenti, ecc.

Per quanto riguarda l'area delle relazioni industriali le voci più diffuse riguardano da un lato la definizione degli attori (CAE, Coordinamento nazionale RSU e RSU di sito produttivo) delle relazioni industriali interne all'azienda e dei rispettivi ambiti operativi, dall'altro l'istituzione di commissioni tecniche paritetiche per l'approfondimento di specifiche problematiche.

Sulle politiche industriali, di sviluppo e occupazionali le voci più rilevanti riguardano gli investimenti industriali e le prospettive occupazionali e la organizzazione, per le due aree di business (primo piatto e prodotti da forno), dei processi produttivi.

Sull'organizzazione del lavoro le tematiche più contrattate sono gli obiettivi specifici di sito produttivo e forme di flessibilità temporale per l'utilizzo degli impianti (turni, programmazione dell'orario annuo, riposi compensativi e ferie).

Sullo sviluppo professionale e formazione vengono, generalmente, definiti i processi di crescita professionale e di riconoscimento con individuazione degli obiettivi e degli indicatori da utilizzare in fase di valutazione.

Su salute e sicurezza sul luogo di lavoro viene definito il sistema di gestione ambientale in conformità alle norme ISO 14001 (Accordo integrativo di gruppo, 2003) e gli interventi formativi in materia di sicurezza.

Sul trattamento economico sono presenti due voci rilevanti: la contrattazione del premio di produzione e dell'istituto del salario variabile. In particolare sul salario variabile vengono definiti l'importo, la modalità di erogazione e, negli accordi del 1994 e 1998³⁸, gli obiettivi, i parametri, gli indicatori e la gestione operativa.

Infine sulla rete di vendita le voci contrattate riguardano l'organizzazione del lavoro, la formazione, il salario variabile e gli strumenti di lavoro.

Dall'esame delle materie contrattate negli accordi integrativi sembra emergere la presenza di politiche che pongono il fattore lavoro al centro di una serie di interventi sul piano dell'organizzazione, della formazione e di forme di retribuzione di carattere incentivante. Queste politiche vengono determinate attraverso un coinvolgimento attivo e strutturato delle rappresentanze sindacali che trova i suoi presupposti in un riconoscimento reciproco tra le parti. È assente,

³⁸ Nel 1994 e nel 1998 le parti hanno modificato il meccanismo retributivo premiante e questo ha comportato una ridefinizione delle modalità nell'accordo integrativo di gruppo.

invece, un coinvolgimento del sindacato su tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto sulle scelte strategiche dell'impresa. Questo sembra confermare quanto espresso nella sezione precedente sui rapporti tra rappresentanze e direzione aziendale.

1.6 Conclusioni

Il gruppo industriale Barilla presenta alcune caratteristiche significative: con riferimento all'analisi dei mercati interni del lavoro, dei processi formativi, dei cambiamenti organizzativi introdotti e del salario variabile emergono le seguenti conclusioni.

Per quanto riguarda i mercati interni del lavoro l'attenzione si è concentrata sulle politiche aziendali adottate per determinare gli ingressi, le uscite, la mobilità interna ed i programmi di formazione. In questi processi interni volti alla promozione del fattore lavoro si evidenzia un intervento significativo delle rappresentanze sindacali, soprattutto per le fasce operaie. Per dirigenti, quadri ed impiegati la direzione mantiene ampie prerogative escludendo qualsiasi tipo di confronto, anche di tipo informativo, con il sindacato.

Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro si registra la presenza di numerose pratiche di tipo innovativo (produzione in gruppi di lavoro, circoli di qualità, just-in-time, rotazione delle mansioni, gestione della qualità totale). Quando la produzione è organizzata in gruppi di lavoro i singoli lavoratori o gruppi di lavoratori sono responsabili dei prodotti e del lavoro svolto anche se non hanno la possibilità di nominare il loro capo. Sembra emergere un modello di gestione delle risorse umane in cui la direzione tende a mantenere importanti prerogative in ambito organizzativo, decentrando in parte il potere decisionale a livello operativo. Analizzando i cambiamenti organizzativi introdotti dal 1998 risulta essere preponderante il ruolo della direzione nel proporre ed adottare cambiamenti tecno-organizzativi, mentre il ruolo delle rappresentanze sindacali risulta decisivo su un numero minoritario di cambiamenti legati, principalmente, all'organizzazione del lavoro. Anche in questo caso si evidenzia come il confronto tra le parti avvenga su di un piano essenzialmente operativo, mentre risulta essere scarsa una partecipazione sugli aspetti organizzativi e strategici dell'impresa.

Per quanto concerne l'introduzione e la gestione del salario variabile emerge un intenso coinvolgimento delle rappresentanze, anche se sembra evidenziarsi una diversa concezione che le parti hanno dello strumento del salario variabile: per le rappresentanze il salario variabile si configura come premio di partecipazione che si sostanzia in aspetti di carattere economico e gestionale, mentre per la direzione si configura come premio di risultato ponendo l'accento sugli elementi di incentivazione dello sforzo lavorativo e di suddivisione del rischio tra impresa e lavoratori. Questa diversa concezione trova conferma dall'analisi degli indicatori del salario variabile: indicatori legati principalmente alla redditività e alla produttività per determinati standard di qualità.

Nel complesso sembra emergere un quadro di relazioni industriali caratterizzato da un equilibrio tra la conservazione delle prerogative del management sugli aspetti soprattutto strategici ma anche organizzativi, il coinvolgimento operativo dei dipendenti e la sfera dei diritti e del controllo sulla organizzazione del lavoro da parte delle rappresentanze. Il coinvolgimento tra dipendenti e rappresentanze non assume comunque mai forme sostanziali che richiamano modelli di partnership forte.

2. Innovazione e partecipazione in Parmalat

Il marchio Parmalat nasce nel 1966 per opera di Calisto Tanzi. Alla morte del padre, avvenuta nel 1960, Calisto Tanzi eredita l'azienda di famiglia operante nel commercio di salumi e conserve a Collecchio in provincia di Parma. Insieme al fratello e alla sorella decide di dedicarsi alla gestione dell'azienda di salumi, mentre abbandona la produzione di conserve. Nel 1962 abbandona anche i salumi e apre un'azienda, denominata Dietalat, per il confezionamento e la vendita di latte per le province di Parma e La Spezia. In quegli anni si decide l'utilizzo del Tetra Pak, materiale già impiegato in nord Europa, per il confezionamento del latte. Un'azienda di Parma, la Rossi & Catelli, trasporta la tecnologia di confezionamento del pomodoro su quella del latte e questo permette alla Dietalat l'utilizzo di tali impianti per le nuove confezioni. Nel 1966 inizia la produzione di

latte UHT e l'azienda cambia denominazione: non più Diatalat ma Parmalat (Dalcò, Galdabini, 2004).

Dopo il latte la produzione si allarga a panna, yogurt e burro e nei primi anni ottanta inizia la diversificazione con i succhi di frutta Santal e le passate di pomodoro Pomì. Nel 1984 Parmalat entra nel settore dei prodotti da forno con i biscotti Mister Day e le merendine; per la loro produzione vengono aperti quattro stabilimenti in Italia: due in Campania (Nusco e Atella), uno in provincia di Verona (Bovolone) e uno in provincia di Como (Tettamanti). Nel 1989 il gruppo vive la sua prima crisi finanziaria, una crisi generata da una lato dai modesti margini della gestione operativa, dall'altro dall'elevato indebitamento (Franzini, 2004)³⁹. Per superare la crisi Parmalat viene quotata in borsa.

Negli anni Settanta inizia l'espansione internazionale con la creazione di due stabilimenti in Brasile per la produzione di yogurt e latte UHT. Segue un periodo di acquisizioni in Italia e all'estero: alla metà degli anni novanta Parmalat è presente con propri impianti o attraverso società commerciali in Francia, Portogallo, Germania, Stati Uniti, Brasile, Argentina, Uruguay, Colombia, Paraguay, Cile, Venezuela ed Ecuador; in Italia viene acquisita la Giglio di Reggio Emilia che porta il gruppo di Collecchio a detenere una quota nel mercato del latte UHT pari al 34,2% (38,9% in valore) ed al 32,1% in quello della panna (38,5% in valore)⁴⁰ (Franzini, 2004). Nel 2002 Parmalat è presente in 30 paesi nel mondo, con 139 stabilimenti e 36.356 dipendenti: l'ottavo gruppo industriale del paese.

I principali marchi attraverso cui opera sul mercato italiano sono: Parmalat (Latte UHT e fresco, yogurt, burro, dessert, biscotti, merende, formaggi); Santal (succhi di frutta freschi e UHT); Mr. Day (merende); Grisbì (pasticceria); Malù (Dessert); Pomì (Passata e polpa di pomodoro); Prontoform (Pizze, focacce e panificati); Acqua Parmalat; Bonlat (latte UHT); Chef (panna UHT e besciamella) e Kyr (yogurt)⁴¹.

³⁹ A questa situazione si deve aggiungere il fallimento dell'esperienza televisiva Odeon Tv, acquistata da Tanzi nel 1987 attraverso la Sata, una società di proprietà della famiglia. Questa esperienza genera un numero elevato di debiti che vengono ripianati facendo ricorso alle finanze del gruppo alimentare.

⁴⁰ Autorità garante della concorrenza e del mercato, Provvedimento n. 1316 (C930) Parmalat / Giglio Finanziaria, 23 luglio 1993.

⁴¹ Le informazioni riportate sono rintracciabili nel sito internet del gruppo: www.parmalat.net.

Il fatturato del gruppo nel 2002 è stato di 7.590 milioni di euro con una disponibilità in attività finanziarie, che non costituiscono immobilizzazioni, di 2.413 milioni di euro e una liquidità dichiarata di 950,620 milioni di euro (Parmalat Finanziaria s.p.a. - Bilancio consolidato 2002, 2003). Nel corso del 2003⁴² la Parmalat entra nella sua seconda crisi finanziaria, la più grave, che porta il gruppo ad un passo dal fallimento. La crisi si manifesta ufficialmente l'8 dicembre quando scade il prestito obbligazionario emesso da Parmalat per un valore di 150 milioni di euro. Il prestito deve essere rimborsato entro il 15 dicembre, ma la società ha difficoltà ad effettuare l'operazione, difficoltà che non si riesce a giustificare, vista l'enorme disponibilità finanziaria dichiarata. In quei giorni sorgono dubbi evidenti sulle effettive capacità del gruppo di onorare i propri impegni finanziari e l'agenzia di rating internazionale Standard & Poor's declassa di quattro gradini il giudizio sul debito del gruppo. Il titolo Parmalat crolla in borsa (in soli tre giorni perde il 66%) raggiungendo un valore di poco superiore allo zero e ne viene sospesa la contrattazione a tempo indeterminato. Calisto Tanzi lascia la guida dell'azienda costretto dalla sfiducia, dimostrata nei suoi confronti, degli istituti di credito e del mercato. La presidenza della società e il ruolo di amministratore delegato vengono affidati al Dott. Enrico Bondi con l'obiettivo di salvare il gruppo dal fallimento, un rischio che con il passare dei giorni diventa sempre più concreto. Il 23 dicembre il governo vara il decreto legge n. 347⁴³ che modifica la normativa del 1999 (Decreto Legislativo 8 luglio 1999, n. 270), nota come "Prodi bis", sull'amministrazione straordinaria. Tali modifiche mirano ad un'accelerazione della procedura di amministrazione straordinaria per rispondere alla crisi della società di Collecchio e il Dott. Enrico Bondi è nominato commissario straordinario del gruppo.

Tra dicembre 2003 e febbraio 2004 le principali società del gruppo (Parmalat finanziaria s.p.a., le controllate Parmalat s.p.a., Eurolat s.p.a., Lactis s.p.a., Geslat s.p.a., Contal s.p.a. e Parmaengineering s.r.l.) sono ammesse alla procedura di amministrazione straordinaria, mentre il tribunale di Parma ne dichiara lo stato di insolvenza.

⁴² La Consob, durante il 2003, esprime i primi dubbi sulla reale situazione finanziaria del gruppo avviando accertamenti su liquidità e bond emessi.

⁴³ Il decreto legge viene convertito, con modificazioni, nella Legge 18 febbraio 2003, n. 39.

Durante questi mesi si scopre la reale situazione finanziaria del gruppo Parmalat: il debito del gruppo è di circa 14.000 milioni di euro. Questo dissesto finanziario è stato occultato attraverso la redazione di documenti e bilanci contenenti false informazioni⁴⁴. Sulla crisi Parmalat le procure di Parma e Milano aprono due inchieste giudiziarie per quattro ipotesi di reato: truffa aggravata, aggio, falso in bilancio e false comunicazioni dei revisori.

I motivi di questa crisi si possono ricondurre ad un intreccio di errori industriali e finanziari (Guerci, 2004): operazioni industriali sbagliate e fallimentari⁴⁵ e distrazioni di fondi dal gruppo per finanziare le attività del turismo e del calcio⁴⁶. In poco più di quattro anni, dal 1996 al 2000, Parmalat acquisisce 25 aziende spendendo oltre 2.100 milioni di euro⁴⁷ per la produzione di beni in mercati che non presentano nessuna sinergia rispetto al core business del latte e dei suoi

⁴⁴ La Consob impugna il Bilancio di Parmalat Finanziaria 2002, il 20 dicembre 2003, chiedendo la dichiarazione di nullità al Tribunale di Parma per la mancanza dei requisiti di attendibilità del documento. Il Bilancio viene rivisto e depurato dalle irregolarità contabili dal Commissario Straordinario della società con l'ausilio degli advisor Mediobanca e Lazard e dei revisori PrinceWatwerhouseCoopers.

⁴⁵ Vista l'enormità del debito è difficile ipotizzare che questo sia solo il frutto di una appropriazione illecita di fondi. È molto più probabile, riprendendo l'articolo di Giuseppe Montes apparso sul sito internet www.lavoce.info il 28 gennaio del 2004, che buona parte dei 14.000 milioni di euro sia il risultato di una gestione sbagliata, conseguente ad una politica di acquisizioni ed investimenti insensati: ad esempio quando nel mercato brasiliano si è cercato di imporre il consumo di latte a lunga conservazione in un paese abituato al consumo di latte fresco (informazioni tratte dall'articolo apparso su "la Repubblica" il 27 dicembre 2003 di P. Fedrizzi e G. Pons dal titolo: "Il buco Parmalat nasce in Brasile, nei verbali tutta la storia"). Vengono riportati i punti principali dell'articolo che risultano essere di particolare interesse. Nel Bilancio consuntivo del 2002 i debiti dichiarati ammontavano a quasi 6 miliardi di euro, un valore superiore al valore complessivo di mercato dell'azienda. Il valore della capitalizzazione di mercato della società risultava inferiore a quello della presunta liquidità per cui il valore di Parmalat era costituito in buona parte da quest'ultima. Dalla disponibilità liquida dichiarata dal gruppo (4,3 miliardi di euro) si evince che la gestione operativa di Parmalat non era tanto redditizia: se la liquidità era disponibile non vi erano ragioni perché si continuasse a finanziare una società che aveva risorse finanziarie in abbondanza; se questa non era disponibile era logico che fosse necessaria alla gestione dell'azienda. A questo punto l'indebitamento di Parmalat non era più sostenibile dal business aziendale.

⁴⁶ Agli inizi degli anni novanta Calisto Tanzi decide di dedicarsi a due attività: turismo e calcio. Nel settore turistico nel 1990 fonda tre società (Donzelli viaggi, Airon, World Vision) e nel corso del decennio acquisisce Club Vacanze, Cit (società turistica delle Ferrovie dello Stato), Comitours, Ausiliare, Going e Chiariva. La società di turismo del gruppo Parmalat assume il nome di Parmatour. Questa politica di acquisizioni genera un numero elevato di debiti che vengono, molto spesso, ripianati attingendo ai fondi del gruppo industriale. Sempre nel 1990 Calisto Tanzi rileva il controllo del Parma Calcio. Anche in questo caso i bilanci della società calcistica fanno registrare delle sensibili perdite, che vengono coperte attraverso i fondi del gruppo Parmalat.

⁴⁷ I dati riportati sono ripresi da Franzini (2004).

derivati⁴⁸. Alla fine del 2003 è presente in 30 paesi con un totale di 236 società. Una crescita eccessivamente rapida e diversificata basata su acquisizioni finanziate solo in parte con i risultati gestionali e in gran misura con emissioni obbligazionarie (Guerci, 2004). In quegli anni, infatti, Parmalat diede il via ad una gigantesca campagna di emissioni di bond e titoli obbligazionari in genere: tra il 1996 e il 1998 furono raccolti nei mercati internazionali circa 1.000 milioni di euro (Malagutti, 2004). D'altra parte il comparto della trasformazione del latte è un settore "povero", a bassa redditività (si veda in proposito il grafico 3 del paragrafo 2.1) con un profilo di domanda complessivamente stagnante (Andrei, Arrighetti, Ninni, 2004)⁴⁹.

La crisi della Parmalat ha investito tutta la filiera agroalimentare della provincia di Parma composta da controllate, partecipate ed operatori dell'indotto: aziende metalmeccaniche, l'azienda Boschi Luigi & figli s.p.a. (di cui Parmalat controlla l'89,44 % del capitale)⁵⁰, l'azienda di trasporto il Colle e le aziende di servizio come Colser e Multiservice. Il 19 dicembre, durante i primi giorni della crisi, è stato istituito un Tavolo Interistituzionale (di cui fanno parte la Regione Emilia-Romagna, la Provincia di Parma, i Comuni di Collecchio e di Parma, le organizzazioni sindacali ed i parlamentari eletti nella zona) per una cooperazione delle principali istituzioni al fine di garantire la continuità produttiva dell'azienda e di affrontare il problema della filiera agroalimentare.

⁴⁸ Ad esempio nel 2000 la Parmalat acquisisce la Mothers Archway per la produzione negli Stati Uniti di prodotti da forno. Una scelta che si rivela errata in quanto ottiene dei margini decisamente più bassi rispetto ai concorrenti americani (e anche di quelli italiani come Barilla e Ferrero) (Guerci, 2004).

⁴⁹ Vengono ripresi i punti principali dell'articolo di Paolo Andrei, Alessandro Arrighetti e Augusto Ninni "Per Parmalat un management buyout allargato" apparso su Il Sole 24 Ore del 15 febbraio 2004.

⁵⁰ L'azienda Boschi è specializzata nella produzione di prodotti alimentari. Occupa stabilmente 170 dipendenti negli stabilimenti italiani (due stabilimenti presenti in provincia di Parma: Fontanellato e Felegara) e 120 in quelli portoghesi. A questi si aggiungono gli stagionali che portano il totale degli addetti a 700 unità. Il fatturato nel 2003 ha raggiunto i 191 milioni di euro, di cui 41 milioni realizzati dai due stabilimenti portoghesi. Il 30-35% della produzione riguarda i derivati del pomodoro (Pomì per Parmalat; salsa di pomodoro per Unilever). Per il resto la Boschi produce tè (Lipton per Unilever; Santal per Parmalat), succhi di frutta (per Lidl), bevande energetiche (Isostar per Novartis; Actic Drink per Parmalat), minestre (Knorr per Unilever) e zuppe (per Campbell). Il 60% del fatturato della Boschi è destinato all'esportazione. Il cliente principale è Unilever (33%). Seguono Parmalat (29%), Lidl (26%), Novartis (3%), Campbell (3%). Nel febbraio scorso la Regione Emilia-Romagna è riuscita ad assicurare una fidejussione da 10 milioni di euro per garantire la continuità produttiva dell'azienda.

Attualmente il gruppo Parmalat continua la produzione confermando le quote di mercato e di vendite dell'ultimo anno. Questo permette all'azienda di autofinanziarsi garantendo una stabilità produttiva ed occupazionale.

2.1 Il settore lattiero caseario

Il settore lattiero caseario con un fatturato di 13,2 miliardi di euro, nel 2002, rappresenta il 15% circa dell'intero fatturato dell'industria alimentare italiana. La produzione di latte ha superato gli 11,8 milioni di tonnellate: 10,9 milioni di latte bovino, 624.000 di latte ovino, 128.000 di latte caprino e 190.000 di latte bufalino (Assolatte, Rapporto 2003). Il latte lavorato in Italia ha raggiunto i 13,3 milioni di tonnellate di cui 10,3 milioni destinato alla trasformazione industriale e 3 milioni destinato alla produzione alimentare.

I principali canali di vendita, in percentuale sul fatturato, sono i supermercati e gli ipermercati con percentuali intorno al 70%, mentre il resto si suddivide tra negozi tradizionali, specializzati, liberi servizi e discounts (*tabella 8*)⁵¹. Nel corso del 2002 le imprese hanno importato 1,48 milioni di tonnellate di latte in cisterna e 342.000 tonnellate di latte confezionato con una diminuzione, rispetto al 2001, del 13% pari ad un valore di 155 milioni di euro.

Il settore lattiero caseario ha una buona propensione all'esportazione, e grazie al suo aumento negli ultimi anni il saldo della bilancia commerciale è migliorato con una diminuzione del deficit del 72,3% (Assolatte, Rapporto 2003).

Tabella 8. Principali canali di vendita del latte, in percentuale sul fatturato del settore.

CANALI DI VENDITA	LATTE	
	FRESCO	UHT
Super-Ipermercati	63,5	75,5
Liberi servizi	10,2	6,1
Discounts	4	12,4
Negozi tradizionali	20,1	5,6
Negozi specializzati	2,1	0,5

⁵¹ I dati riportati nella *tabella 8* si basano su elaborazioni Assolatte.

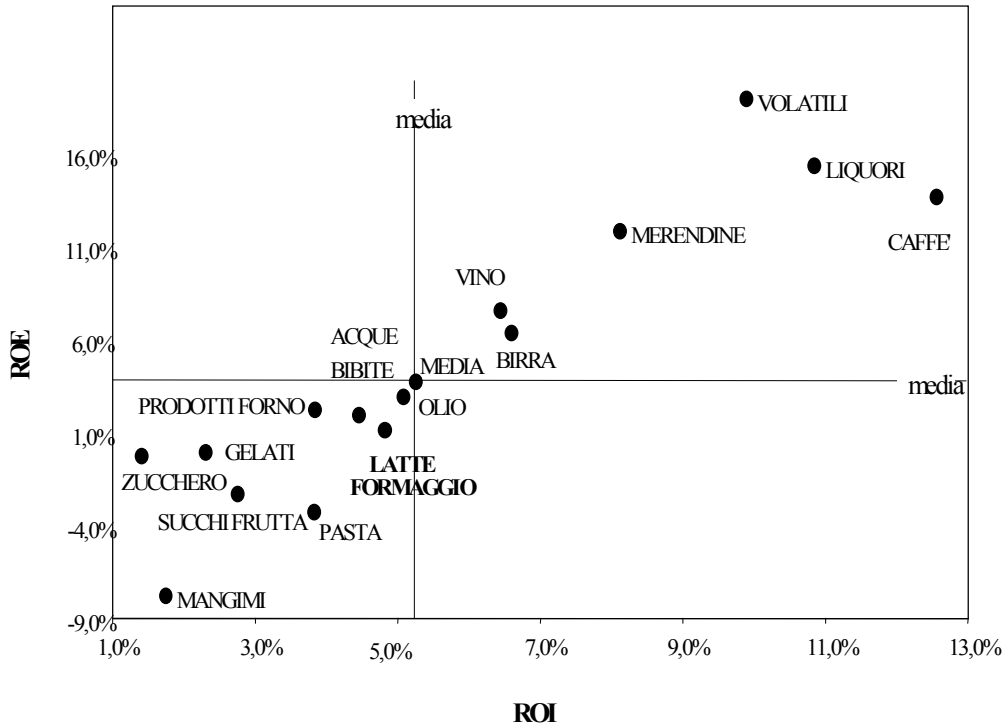
Nonostante questi risultati il settore lattiero caseario rimane caratterizzato da una bassa redditività (*grafico 3*)⁵²: il ROI (redditività del capitale investito) è inferiore di oltre il 50% rispetto alla media degli altri settori manifatturieri.

Prendendo in considerazione i consumi domestici di latte alimentare, nel 2002 vi è stata una lieve flessione, pari al 3%, con un consumo pro-capite annuo di 59 litri. Secondo elaborazioni Assolatte è ipotizzabile che questo calo sia stato compensato dagli aumenti dei consumi extradomestici, dovuti principalmente al progressivo modificarsi degli stili di vita e delle conseguenti abitudini alimentari.

Per quanto concerne la provincia di Parma, secondo stime UPI (Unione Parmense Industriali), il fatturato del settore nel 2002 è stato di 1.300 milioni di euro, con 7 aziende operanti per un totale di 1.234 dipendenti. Le esportazioni valgono per 41 milioni di euro, principalmente verso Regno Unito, Francia, Germania, Paesi Bassi e Stati Uniti.

⁵² I dati riportati nel grafico sono ripresi dagli atti del convegno su “Politiche del lavoro a sostegno dello sviluppo locale a Parma” organizzato dalla Provincia di Parma con il patrocinio della Regione Emilia-Romagna, tenutosi a Parma il 26/02/2004. In particolare i dati si riferiscono all'intervento svolto da Alessandro Arrighetti dell'Università di Parma, su “L'industria alimentare ed il sistema territoriale: imprese, grande distribuzione, regolazione del mercato dei prodotti, qualità e coesione sociale”.

Grafico 3: Redditività del capitale netto (ROE) e redditività del capitale investito (ROI) del settore lattiero caseario e di altri settori alimentari.



2.2 Caratteristiche economiche e occupazionali dell'impresa

In questa sezione vengono presentate le caratteristiche strutturali dell'impresa e la sua struttura occupazionale. I risultati economici presi in esame si riferiscono al 2003 e ai primi quattro mesi del 2004 (dati preliminari ancora in corso di verifica ed approfondimento da parte del nuovo management). Nell'analisi della struttura occupazionale gli elementi presi in considerazione sono tipologia di inquadramento, tipo di rapporto di lavoro e titolo di studio dei lavoratori. Inoltre viene evidenziato l'andamento dell'occupazione dal 1998. Particolare attenzione viene data ai mercati interni del lavoro attraverso l'esame delle politiche di assunzione e di uscita, gli avanzamenti in carriera e i programmi di formazione adottati dall'impresa. L'esame della struttura occupazionale e dei mercati interni del lavoro si riferisce agli occupati presenti nello stabilimento produttivo di Collecchio alla data del 31 dicembre 2003.

2.2.1 Dati strutturali dell'impresa

La struttura organizzativa di Parmalat fa capo a Parmalat Finanziaria società per azioni in Amministrazione Straordinaria. L'organigramma societario è composto da 216 società controllate (31 in Italia, 55 in Europa, 28 in Nord America, 53 in Centro e Sud America e 49 nel resto del mondo) e da 20 partecipazioni in imprese collegate. Le più importanti società del gruppo Parmalat (in Italia: Parmalat s.p.a.; Contal s.p.a.; Eurolat s.p.a.; Geslat s.r.l.; Lactis s.p.a. e Parmaengineering s.r.l.; in Olanda: Daries Holding International BV; Parmalat Capital Netherlands BV; Parmalt Finance Corporation BV e Parmalt Netherlands BV; in Lussemburgo: Olex SA e Parmalt Soparfi SA) sono state ammesse, tra i mesi di dicembre 2003 e febbraio 2004, alla procedura di amministrazione straordinaria e ne è stato dichiarato lo stato di insolvenza.

I settori di attività in cui opera il gruppo, in base al codice Istat Ateco 91, sono: "latte e formaggi" (15.5), "bevande" (15.9) e "altri prodotti alimentari" (15.8). L'associazione sindacale di appartenenza è Federalimentare.

Al 31 dicembre 2003 Parmalat possiede 139 siti produttivi nel mondo. In Italia sono presenti 18 stabilimenti per la produzione lattiero casearia (1 stabilimento produttivo è presente a Collecchio), 5 stabilimenti per la produzione dei prodotti da forno e 1 stabilimento per la produzione di derivati del pomodoro. I dipendenti sono circa 36.356 di cui circa 3.500 in Italia (1.150 a Collecchio).

I risultati economici⁵³, nel corso del 2003, si basano su dati preliminari ancora in corso di verifica ed approfondimento da parte della nuova dirigenza. Il dato riguardante i ricavi del gruppo, che emerge da questa prima verifica, risulta essere pari a circa 5,8 miliardi di euro, con un margina operativo lordo di circa 200 milioni di euro. Il debito finanziario lordo, a fine 2003, ammonterebbe a circa 14,8 miliardi di euro di cui: 4,2 miliardi relativi a finanziamenti da parte di banche italiane ed estere, circa 9,4 miliardi relativi ad obbligazioni e circa 1,2 miliardi relativi ad altre passività legate a strumenti derivati. Per quanto concerne il primo

⁵³ I dati riportati sono ricavati dal documento "Linee guida del piano di ristrutturazione industriale e del debito del gruppo Parmalat", presentato dal commissario straordinario Dott. Enrico Bondi al Comitato di Sorveglianza il 16 marzo 2004; rintracciabile nel sito internet del gruppo: www.parmalat.net.

quadrimestre del 2004 il fatturato è stato di circa 1.786 milioni di euro (*tabella 9*)⁵⁴. Per quanto riguarda l'Italia i ricavi del periodo si sono attestati a 443,9 milioni di euro, con un calo del 5,9% rispetto ai 472,1 milioni dello stesso periodo 2003. Alla flessione dei ricavi è corrisposto un miglioramento della redditività operativa, caratterizzata da una crescita del 22,9%, passata da 24 milioni di euro del 30 aprile 2003 a 29,5 milioni di euro del 30 aprile 2004. Secondo quanto riportato dalla società la diminuzione dei ricavi è principalmente da imputarsi alla situazione generale di calo dei consumi, alla forte competizione commerciale, ad alcune difficoltà riscontrate nell'approvvigionamento di materie prime.

Tabella 9. Risultati economici del gruppo Parmalat al 30 aprile 2004.

VALORI IN MILIONI DI EURO	RICAVI		MARGINE OPERATIVO LORDO		% SUI RICAVI	
	Anno precedente	Anno Corrente	Anno precedente	Anno Corrente	Anno precedente	Anno Corrente
Attività Core (*)	1.193,5	1.170,4	70,0	78,3	5,9	6,7
Attività no core (**)	293,3	226,1	12,3	4,5	4,2	2,0
Attività in Procedura speciale (***)	299,9	180,5	4,7	17,4	1,6	9,7
Totale	1.786,7	1.577,0	53,0	56,4	3,0	3,6

(*) Attività *Core*: sono costituite dalle categorie di prodotto bevande (latte e succhi di frutta) e prodotti lattiero - caseari funzionali, focalizzati su circa 30 marchi (marchi "globali" o marchi locali forti), concentrati in Paesi ad elevato potenziale, nei quali vi è un'elevata richiesta di prodotti per il benessere, disponibilità a riconoscere un *premium price* per i *brand* di Parmalat e disponibilità di tecnologie all'avanguardia.

(**) Attività *No Core*: sono costituite dai Paesi e dalle attività considerate non strategiche, e che saranno oggetto di cessione.

(***) Attività in Procedura Speciale: sono costituite da attività in Paesi Esteri, per le quali sono attualmente in essere vincoli alla gestione sulla base di procedure concorsuali locali.

⁵⁴ I dati riportati in tabella sono relativi all'andamento economico del gruppo Parmalat al 30 aprile 2004, diffusi dall'impresa il 17 maggio 2004 e rintracciabili al sito internet della società: www.parmalat.net.

Il 26 marzo 2004 è stato presentato dal Commissario Straordinario, al Comitato dei creditori, il “Piano di ristrutturazione industriale e del debito 2004 – 2007”⁵⁵ riguardanti le attività operative del gruppo Parmalat. Le linee guida del Piano hanno l’obiettivo di affermare Parmalat come uno dei principali operatori mondiali nel settore degli "alimenti funzionali ad alto valore aggiunto" per la nutrizione e il benessere fisico, mantenendo o raggiungendo posizioni di leadership in alcune categorie di prodotti, con alcuni marchi forti e in mercati ad elevato potenziale (Parmalat finanziaria s.p.a., “Piano di ristrutturazione industriale e del debito 2004-2007”, 2004). Le principali categorie di prodotto sulle quali il Gruppo intende concentrarsi sono le bevande (latte e succhi di frutta) e i prodotti lattiero-caseari funzionali.

Secondo il piano il gruppo focalizzerà la produzione su circa 30 marchi (rispetto ai circa 120 marchi con cui opera attualmente in tutto il mondo), 6 dei quali contano attualmente per circa l'80% del fatturato del Gruppo. I principali marchi del Gruppo saranno: Parmalat, Santal, Berna, Lactis e Centrale Latte Roma in Italia; Clesa e Cacaolat in Spagna; Astro e Lactantia in Canada; Pauls in Australia; Bonnita in Sud Africa; La Campina in Venezuela; Chef (condimenti a base di panna), Kyr (prodotti probiotici) e Sensational Soy (bevande a base di soia) in vari paesi. Quest’ultimo rappresenta una nuova linea di prodotti che verrà lanciata entro il 2006.

I paesi dove sarà presente l’azienda scenderanno dagli attuali 30 a circa 10 e saranno: Italia, Canada, Australia, Sud Africa, Spagna, Portogallo, Russia e Romania. Inoltre sarà presente nei mercati dell’America Latina ed in particolare in Colombia, Venezuela e Nicaragua. Diminuirà il numero di siti produttivi che passeranno da 132 a 77 ed infine il numero di dipendenti scenderà dagli attuali 36.356 a 17.000. Per quanto riguarda l’Italia, entro il 2005, i lavoratori scenderanno da 3.500 a 2.600 a causa della dismissione di alcune controllate.

Secondo quanto riportato nel Piano l’attuazione delle principali linee guida, nel periodo compreso tra il 2004 e il 2007, dovrebbe portare il margine operativo lordo del Gruppo Parmalat ad essere in linea con quello dei principali concorrenti

⁵⁵ Vengono riportate le linee guida del Piano per la ristrutturazione industriale del gruppo. Per le linee guida del Piano per la ristrutturazione del debito si rimanda al testo integrale del Piano rintracciabile nel sito internet della società: www.parmalat.net.

internazionali, che attualmente conseguono un margine nell'ordine del 10% sul fatturato. Viene riconfermata, inoltre, la capacità dell'azienda di autofinanziarsi, facendo ricorso, per le proprie esigenze finanziarie, ai propri introiti senza intaccare il prestito di 105,8 milioni di euro concesso da un sindacato di 20 banche nel mese di gennaio 2004.

Attualmente Parmalat è il maggiore produttore italiano di latte e suoi derivati con una quota di mercato del 33,7% sul valore dell'intero settore (*tabella 10*)⁵⁶.

Tabella 10. Principali produttori di latte in Italia nel 2002, in percentuale sul valore dell'intero settore.

	Latte fresco 2002	Latte, panna e burro 2002
Parmalat	27,9	33,7
Granarolo	27,4	16,0
Cooperlat		2,6
Centrale Firenze	2,0	2,5
Centrale Torino		2,2
Altri	42,7	43,1

L'impresa produce direttamente per il mercato il 95% della produzione, mentre il rimanente 5% è destinato ad altre imprese nell'ambito di rapporti di sub-fornitura. In particolare viene prodotto per conto della Nestlé il cacao in polvere Nesquik: la multinazionale svizzera si riforniva presso una delle aziende della società Eurolat (gruppo Cirio) e dopo la sua acquisizione, avvenuta nel 1999 da parte di Parmalat, è continuata la fornitura. Vengono esternalizzate attività accessorie quali la movimentazione, le pulizie, la manutenzione dei fabbricati, la manutenzione delle macchine e la progettazione. Dal confronto con i dati raccolti con la ricerca effettuata nel 2001 si evince che le attività accessorie esternalizzate sono aumentate, infatti ora è compresa anche la progettazione.

2.2.2 Caratteristiche della struttura occupazionale

La struttura occupazionale dell'impresa viene analizzata prendendo in considerazione la consistenza numerica per ciascun inquadramento (dirigente, quadri, impiegati ed operai specializzati; non sono presenti operai comuni),

⁵⁶ I dati riportati nella *tabella 10* si basano su elaborazioni Assolatte e si riferiscono all'anno 2002.

ripartita in percentuale per genere (maschi e femmine) ed escludendo i lavoratori stagionali. Dall'analisi emerge una forte presenza di operai specializzati ed impiegati. Su un totale di 1.150 dipendenti, nello stabilimento produttivo di Collecchio, vi sono circa 600 (55%) operai specializzati, 400 (36%) impiegati e circa 150 (9%) tra quadri e dirigenti. Tra quadri e dirigenti si registra una netta prevalenza numerica maschile con percentuali del 100%, mentre tra gli operai il 70% sono uomini e il 30% donne. Quello degli impiegati è l'unico inquadramento per il quale si registra un certo equilibrio nella ripartizione per genere: 55% uomini e 45% donne.

La tipologia contrattuale prevalente all'interno dell'impresa è il contratto a tempo indeterminato che coinvolge il 100% di dirigenti e quadri, il 90% degli impiegati e il 75% degli operai. Il 10% degli impiegati e il 25% degli operai specializzati hanno un contratto a tempo determinato⁵⁷. Gli occupati con rapporto di lavoro stagionale sono presenti con un contratto a tempo determinato, in quanto la stagionalità che caratterizza il settore lattiero caseario è molto bassa rispetto ad altri settori dell'agroalimentare. La deregolamentazione del mercato del lavoro, introdotta nella seconda metà degli anni novanta (1997), che ha portato ad una maggiore flessibilità e alla diffusione di varie tipologie di contratti atipici, sembra avere avuto un impatto limitato nell'impresa.

Con riferimento al titolo di studio prevalente nei vari inquadramenti, dall'analisi si evince che i dirigenti e quadri sono prevalentemente laureati, hanno un diploma universitario o un titolo post-laurea. Nel caso degli impiegati il titolo di studio prevalente è il diploma universitario ed il diploma di scuola media superiore. Quest'ultimo è molto diffuso tra gli operai specializzati, con il diploma di qualifica professionale. Emerge una relazione positiva tra titolo di studio e livello di inquadramento, una relazione confermata dal confronto con i dati della ricerca effettuata nel 2001: rispetto al 2001 si registra la irrilevanza del diploma di scuola media inferiore, già poco presente, come titolo di studio per impiegati ed operai.

⁵⁷ Secondo quanto stabilito nell'ultimo accordo integrativo di gruppo firmato il 3 febbraio del 1999 il contratto a tempo determinato non può eccedere il 20% dei rapporti di lavoro con contratto a tempo indeterminato in forza ad ogni singola società del gruppo

Per quel che riguarda l'andamento dell'occupazione, dal 1998, si registra una netta tendenza alla crescita dei dipendenti per tutti gli inquadramenti considerati. Questa dinamica positiva è da attribuirsi alla concentrazione, a Collecchio, del centro direzionale dell'intero gruppo a livello mondiale e di numerose linee produttive conseguenti alle acquisizioni effettuate negli ultimi anni: in particolare dopo l'acquisizione di Eurolat avvenuta nel 1999.

Dall'analisi dell'andamento dell'occupazione per tipologia di rapporto di lavoro si rileva una sostanziale stabilità dei contratti a tempo indeterminato ed una crescita numerica del contratto a tempo determinato e part-time. Il contratto a tempo determinato è l'unico, tra i contratti atipici (parasubordinato, interinale, apprendistato e/o formazione), che mostra una tendenza ad aumentare; mentre non si registra una maggiore diffusione delle altre tipologie.

2.2.3 Mercati interni del lavoro

Il funzionamento dei mercati interni del lavoro rappresenta una componente importante nella gestione delle risorse umane. In questa sezione particolare attenzione sarà dedicata all'analisi delle politiche aziendali utilizzate nel determinare le assunzioni di personale, i percorsi di carriera, i programmi formativi, gli esuberi del personale.

Le assunzioni di nuovo personale sono state esaminate per inquadramento e motivazioni dell'assunzione, quindi per tipologia di rapporto di lavoro.

Per dirigenti e quadri, le motivazioni che spingono l'impresa ad assumere sono principalmente legate alla ricerca di nuove competenze ed alla introduzione di un nuovo prodotto/processo. Nel caso degli impiegati la motivazione principale è legata alla necessità di nuove competenze. Gli operai specializzati vengono assunti principalmente per far fronte ad incremento temporaneo e/o stagionale della attività produttiva, a seguito di un incremento della domanda del bene prodotto, dell'introduzione di un nuovo prodotto/processo, di dimissioni volontarie di un dipendente e, ultima motivazione, per far fronte alla necessità di nuove competenze e figure professionali.

Tra i dirigenti la tipologia contrattuale attivata per i neo-assunti è, prevalentemente, il contratto atipico di tipo parasubordinato: collaborazioni e

prestazioni. Per i quadri, è invece il tempo indeterminato. Nel caso di impiegati ed operai specializzati si riscontra una maggiore varietà di forme contrattuali. Le tipologie contrattuali più diffuse sono, nell'ordine, i contratti a tempo indeterminato, determinato ed interinale. Nel complesso le figure dell'operaio specializzato e dell'impiegato sembrano essere quelle a cui vengono imposte le maggiori precarietà e che si caricano dunque il peso di dare flessibilità numerica all'intero sistema produttivo. La pratica di assumere con contratti a tempo determinato ed interinale è prevalente per questa fascia di lavoratori anche se, rispetto al 2001, si registra un aumento delle assunzioni con contratti a tempo indeterminato.

Gli avanzamenti in carriera all'interno dell'impresa si determinano sulla base delle caratteristiche individuali del lavoratore per gli impiegati (limitatamente all'area delle vendite) e per gli operai⁵⁸. Per questi due inquadramenti si ha anche consultazione e negoziazione tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali sui passaggi di carriera. In questo ambito risulta di particolare importanza l'accordo firmato nel 1997 tra direzione e rappresentanze sindacali. Questo prevede determinati sentieri di carriera accompagnati da addestramento e formazione continua in base alle priorità professionali stabilite in incontri tra rappresentanti sindacali e direzione. Al termine di questo percorso una commissione tecnica paritetica (composta da 3 rappresentanti dell'impresa e 3 rappresentanti sindacali) valuta le professionalità acquisite ed il corrispondente riconoscimento retributivo (sono state individuate categorie intermedie, tra le categorie stabilite da CCNL, a cui corrispondono determinate cifre salariali). Nei reparti produttivi sono state individuati 3 fattori di crescita: risoluzione dei problemi, qualità del prodotto e capacità di gestione. Questo progetto applicato in modo sperimentale nello stabilimento di Collecchio è stato esteso a tutta l'impresa con il rinnovo dell'accordo integrativo di gruppo del 1999. Nel novembre del 2003 questo accordo è stato esteso agli impiegati dell'area delle commerciale, mentre sono rimasti esclusi gli impiegati dell'area amministrativa.

Riguardo alle problematiche relative alla riduzione di personale sono state indagate le motivazioni dell'impresa nel determinare gli esuberanti. Le principali

⁵⁸ Non si hanno informazioni inerenti gli avanzamenti in carriera per il resto degli impiegati, per quadri e dirigenti.

motivazioni che spingono l'impresa a ridurre il personale risultano essere il decremento della domanda del bene prodotto, l'introduzione di innovazioni tecnologiche e ristrutturazioni aziendali.

I criteri adottati nel determinare le uscite sono principalmente legati al mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato ed alla presenza di lavoratori potenzialmente tutelati da ammortizzatori sociali. In questi casi l'impresa contratta con le rappresentanze sindacali sia il numero delle uscite sia i criteri per l'individuazione delle persone in esubero. In particolare nel 2001, a seguito di una diminuzione del consumo dei prodotti lattiero caseari ed in parte dolciarie con una conseguente eccedenza dei volumi complessivi di produzione, l'azienda ha operato una diminuzione di personale, in Italia, utilizzando un accordo difensivo⁵⁹ firmato al Ministero dell'Industria, Commercio ed Artigianato il 10 marzo 2000. Questo accordo ha riguardato 18 stabilimenti per la produzione lattiero casearia e 5 stabilimenti per la produzione dei prodotti da forno prevedendo 812 esuberanti totali gestiti facendo ricorso alla cassa integrazione guadagni e alla mobilità per accompagnamento alla pensione.

Per l'analisi dei mercati interni del lavoro e della mobilità all'interno dell'impresa risulta essere di particolare importanza l'esame dei processi

⁵⁹ Nel 2000, in seguito ad una diminuzione della domanda nel settore lattiero caseario ed in parte dolciario, l'azienda voleva operare un piano di ristrutturazione ed organizzazione che prevedeva il licenziamento di 1.100 persone. Le rappresentanze sindacali si sono dichiarate contrarie ad un piano che prevedeva solamente un mero taglio di personale. L'iniziale piano di ristrutturazione si è trasformato, dopo numerosi scioperi ed incontri tra le parti sociali, in un piano strategico di ristrutturazione, riorganizzazione e sviluppo, da realizzarsi tra il 2000 ed il 2003, atto a conseguire una forte innovazione di prodotto e processo, un rafforzamento delle strategie commerciali nonché di ottimizzazione e di razionalizzazione delle strutture. Questo ha richiesto un investimento, da parte dell'azienda, di oltre 700 miliardi di lire. Questa forte spinta all'innovazione di prodotto e di processo ha portato alla creazione di una società di engineering (Parmengineering s.r.l., creata nel 2001) in grado di sviluppare tecnologie ed impianti sia per il gruppo sia per terzi. Il Piano è stato firmato il 10 marzo 2000 al Ministero dell'Industria, Commercio ed Artigianato ed ha coinvolto le seguenti società del gruppo Parmalat in Italia: Parmalat s.p.a.; Eurolat s.p.a.; Centrale del latte di Roma s.p.a.; C.L.P. s.p.a.; Giglio s.p.a.; Centrale del latte di Monza s.p.a.; Lactis s.p.a. ed EMMEGI Agroindustriale s.p.a. Gli esuberanti totali previsti dal Piano sono stati 812 (620 nei reparti produttivi, 98 nell'area commerciale e 94 nell'area dell'organizzazione generale e servizi connessi) gestiti facendo ricorso alla cassa integrazione guadagni, alla mobilità per accompagnamento alla pensione e trasferimenti infragruppo. Per far fronte alle esigenze di nuove figure professionali è stata prevista la possibilità di far ricorso ad assunzioni a tempo determinato in una percentuale non superiore al 35% dei contratti a tempo indeterminato in atto nell'unità di riferimento. Al termine del periodo di riferimento del Piano (dicembre 2003) circa 140 contratti a tempo determinato sono stati convertiti in assunzioni stabili con contratti a tempo indeterminato.

formativi. Essi rappresentano una risorsa chiave per la competitività dell'impresa e strumento fondamentale delle pratiche di gestione delle risorse umane. Al fine di analizzare i programmi di formazione presenti nell'impresa sono stati indagati, per ciascun inquadramento, i programmi e i contenuti di formazione sia per i neo-assunti sia per i già dipendenti.

Lo sviluppo di skills e capabilities avviene principalmente attraverso on-the-job-training (corsi interni di formazione specifica, generale e corsi esterni di formazione specifica) per gli operai specializzati neo-assunti, mentre per gli impiegati viene utilizzato l'affiancamento. Nel 2001 la pratica dell'affiancamento veniva utilizzata anche per i quadri e gli operai e per questi ultimi non erano adottati corsi interni di formazione generale e corsi esterni di formazione specifica. Per i già dipendenti è previsto on-the-job-training per gli operai specializzati (corsi interni di formazione specifica e generale e corsi esterni di formazione specifica) e per i quadri (corsi esterni di formazione specifica e generale). Rispetto al 2001 si registra una diminuzione dei corsi interni di formazione specifica per impiegati e quadri ed un aumento, solo per questi ultimi, dei corsi esterni di formazione specifica e generale.

I contenuti formativi presenti per quadri ed impiegati sono principalmente le competenze informatiche; mentre per gli operai specializzati sono: competenze informatiche, lavoro di gruppo, addestramento per utilizzo operativo di nuove macchine, qualità ed evoluzione dei mercati e dei prodotti (*tabella 11*).

Tabella 11. Contenuti formativi per il totale dei lavoratori occupati

Inquadramento	Lavoro di gruppo	Relazioni interpersonali	Addestramento nuove macchine	Problem solving	Evoluzione dei mercati e dei prodotti	Qualità	Competenze informatiche
Quadri							x
Impiegati							x
Operai specializzati	x		x		x	x	x

I dipendenti che sono coinvolti in processi di formazione sono la quasi totalità dei quadri e degli impiegati e circa l'80% degli operai specializzati. Il

coinvolgimento delle rappresentanze sindacali sui programmi di formazione e sui contenuti degli stessi avviene attraverso informazione, consultazione e negoziazione per quanto riguarda operai specializzati ed impiegati; mentre non si ha alcun tipo di coinvolgimento, neppure a livello informativo, per quanto riguarda i quadri.

2.3 Innovazioni tecnologiche e nuove pratiche organizzative

In questo paragrafo vengono analizzati i modelli organizzativi presenti nell'impresa. L'obiettivo è quello esaminare le pratiche di gestione delle risorse umane adottate dalla direzione e dal management ed i cambiamenti organizzativi introdotti. In particolare, oggetto dell'indagine saranno la struttura gerarchica dell'impresa, l'organizzazione della produzione e del lavoro, le pratiche organizzative innovative ed i cambiamenti organizzativi e tecnologici introdotti. Anche in questo caso l'analisi si riferisce alle innovazioni tecnologiche e organizzative presenti nello stabilimento di Collecchio.

2.3.1 Struttura gerarchica dell'impresa

La gestione ordinaria dell'impresa, prima della crisi industriale di fine 2003, era affidata al proprietario. Parmalat, infatti, era un'impresa multinazionale a conduzione familiare il cui presidente era Calisto Tanzi, fondatore del gruppo. Negli ultimi anni anche il figlio aveva partecipato alla gestione ordinaria con un ruolo dirigenziale nell'area commerciale e come membro del consiglio di amministrazione.

L'impresa evidenzia un elevato grado di complessità interna con la presenza di quindici divisioni funzionali distinte e formalizzate⁶⁰. I livelli gerarchici, su cui si ripartiscono le funzioni, sono 5. Se da un lato il numero delle funzioni aziendali è

⁶⁰ Le funzioni sono: direzione; amministrazione; finanza; marketing (politiche di vendita); commerciale (gestione amministrativa delle vendite); acquisti; produzione; logistica; distribuzione; personale-risorse umane; sicurezza; ricerca e sviluppo; ufficio tecnico; ufficio progettazione e controllo qualità e sicurezza del prodotto.

rimasto invariato dal 1998, dall'altro si registra un aumento dei livelli gerarchici con un conseguente aumento dell'intensità gerarchica.

Nella macro-struttura organizzativa sembrano essere presenti caratteri dell'impresa verticale e gerarchizzata di tipo fordista, piuttosto che di una impresa piatta e snella. Tale carattere distintivo si è rafforzato negli anni più recenti e questo è dovuto principalmente alle acquisizioni internazionali effettuate che hanno determinato un aumento di tutte le funzioni dirigenziali.

L'aspetto specifico concernente la gestione delle risorse umane è stato anche indagato per cogliere la presenza di funzioni specifiche sulle relazioni industriali trilaterali tra direzione, rappresentanze sindacali e lavoratori. Si evince come le risorse umane sembrano rivestire un ruolo importante nell'azienda. Sono presenti, infatti, all'interno della direzione del personale, l'ufficio risorse umane e l'ufficio relazioni sindacali.

2.3.2 Organizzazione del lavoro e pratiche organizzative innovative

L'organizzazione della produzione si basa su 3 turni di lavoro che coinvolgono circa il 40-45% dei lavoratori sul totale degli occupati (rappresentanti la quasi totalità dei lavoratori presenti nei reparti produttivi - esclusi gli addetti alla manutenzione degli impianti). La produzione è organizzata per ciclo parzialmente continuo e coinvolge tutte le linee di produzione: 5 giorni su 7 con orario settimanale medio di 36 ore (alternate una settimana di 40 ore e una settimana di 32 ore). La caratteristica prevalente della produzione è un mix di grande-piccola serie e grandi-piccoli lotti. In termini di rigidità-flessibilità sembra essere presente una tipologia di organizzazione della produzione fondata sulla flessibilità nell'impiego del fattore lavoro con una struttura degli impianti polivalente e flessibile.

Le principali innovazioni organizzative presenti sono state adottate prima del 1998 e precisamente: produzione in gruppi di lavoro dal 1985, just-in-time nel 1994, gestione della qualità totale dal 1994 e rotazione delle mansioni nei primi anni ottanta. La percentuale dei lavoratori coinvolti in tali pratiche organizzative risulta coincidere con il dato riferito ai dipendenti coinvolti in turni di lavoro: 40-45%.

Nel caso in cui la produzione sia organizzata almeno parzialmente in gruppi di lavoro, le modalità che rispecchiano l'operare del gruppo sono la responsabilità di prodotti/servizi specifici imputata ai singoli dipendenti appartenenti al gruppo e la decisione dei membri su come deve essere svolto il lavoro. I membri del gruppo non hanno la possibilità di nominare il loro capo. Il riconoscimento dei risultati raggiunti dai gruppi di lavoro avviene attraverso il raggiungimento degli obiettivi del salario variabile.

Per quanto riguarda i cambiamenti organizzativi al delegato sindacale è stato chiesto se, a partire dal 1998, la direzione abbia introdotto oppure abbia tentato di introdurre (senza riuscirci) alcuni significativi mutamenti organizzativi. Lo scopo è stato quello di analizzare i cambiamenti organizzativi introdotti e le modalità con le quali tali adozioni sono avvenute. Particolare attenzione è stata riservata al soggetto che ha proposto i cambiamenti: direzione, rappresentanze sindacali, commissioni congiunte o organismi paritetici e lavoratori.

I cambiamenti organizzativi introdotti si suddividono in: 1) cambiamenti specifici dell'organizzazione del lavoro; 2) cambiamenti realizzati in seguito ad una nuova concezione del prodotto che risultano di particolare rilevanza per l'industria alimentare.

1) I mutamenti organizzativi introdotti con successo sono i seguenti: introduzione di nuove tecnologie; cambiamenti nell'organizzazione del lavoro; introduzione di nuovi prodotti/servizi; maggiore autonomia dei gruppi e/o singoli dipendenti nella soluzione dei problemi, percorsi di formazione continua connessi alle nuove esigenze delle imprese. Di questi, due (introduzione di nuove tecnologie di processo e introduzione di nuovi prodotti /servizi) sono stati adottati su proposta della direzione, mentre tre sono emersi in commissioni congiunte con l'apporto, in alcuni casi, dei lavoratori (*tabella 12*).

Tabella 12. Cambiamenti organizzativi introdotti dal 1998.

CAMBIAMENTI	Su proposta della Direzione	Su proposta delle Rappresentanze	Emerse in commissioni congiunte	Su proposta dei lavoratori
1. Cambiamenti nei sistemi di remunerazione				
2. Introduzione di nuove tecnologie di processo	x			
3. Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro			x	
4. Introduzione di nuovi prodotti/servizi	x			
5. Istituzione di gruppi di lavoro nella produzione				
6. Progetti di qualità totale				
7. Rotazione delle mansioni				
8. Maggiore autonomia dei gruppi e/o di singoli dipendenti nella soluzione dei problemi			x	
9. Modalità strutturate di suggerimenti dei lavoratori alla Direzione su temi organizzativi				
10. Istituzioni di modalità strutturate di suggerimenti dei lavoratori alla Direzione sulla qualità del prodotto				
11. Percorsi di formazione continua connessi alle nuove esigenze organizzative			x	
12. Definizione di obiettivi per gruppi di lavoro e/o individuali				
13. Diminuzione livelli gerarchici				

2) In questo ambito sono stati introdotti tre cambiamenti organizzativi connessi ad una nuova concezione del prodotto: consentire l'introduzione di nuovi prodotti (in particolare nuovi formati riguardanti il latte e succhi che hanno portato all'introduzione di nuove linee produttive); salvaguardare la qualità dei prodotti e seguire norme sanitarie. I primi due sono emersi in commissioni congiunte, mentre l'ultimo è stato adottato su proposta della direzione (tabella 13).

Tabella 13. Cambiamenti organizzativi introdotti, dal 1998, inseguito ad una nuova concezione del prodotto.

CAMBIAMENTI	Su proposta della Direzione	Su proposta delle Rappresentanze Sindacali	Emerse in commissioni congiunte o organismi paritetici	Su proposta dei lavoratori
1. Consentire introduzione nuovi prodotti			x	
2. Proteggere tipicità prodotti				
3. Salvaguardare qualità dei prodotti			x	
4. Migliorare tempi consegna				
5. Cambiamenti derivanti da evoluzioni del gusto o nicchie di mercato				
6. Seguire norme sanitarie	x			
7. Tutela ambiente				
8. Migliorare packaging				
9. Migliorare etichettatura				
10. Adeguarsi a nuove normative				
11. Rispondere richieste grande distribuzione				
12. Seguire nuovi canali di vendita				

Dal 1998, inoltre, sono state introdotte importanti innovazioni tecnologiche: innovazioni di prodotto, di processo e innovazioni sulla qualità del processo e/o del prodotto.

Analizzando i principali cambiamenti techno-organizzativi emerge come vi sia stato, da parte della direzione, un sostanziale coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, in alcuni casi anche dei lavoratori⁶¹, attraverso l'utilizzo di commissioni congiunte. In particolare, riprendendo le due tipologie specifiche di cambiamenti organizzativi illustrate precedentemente, il ruolo svolto dalle commissioni congiunte si è rilevato preponderante: su 9 cambiamenti introdotti 6 sono emersi in commissione congiunte e 3 sono stati proposti dalla direzione. Le commissioni

⁶¹ In Parmalat non sono presenti canali strutturati attraverso cui i dipendenti possono suggerire miglioramenti nei metodi di lavoro. Su questioni specifiche i lavoratori possono partecipare ai lavori delle commissioni tecniche paritetiche.

congiunte hanno un ruolo tecnico e propositivo, ossia sviluppano temi di carattere organizzativo da un punto di vista tecnico che deve essere poi vagliato dalle parti in appositi incontri. Nella maggioranza dei casi non emergono contrasti con le proposte fornite dalle commissioni, che vengono approvate ed adottate.

Confrontando questi riscontri con quelli ottenuti dalla ricerca del 2001 emerge una sostanziale differenza riguardo il numero di cambiamenti realizzati in seguito ad una nuova concezione del prodotto: se nel 2001 erano stati introdotti 10 cambiamenti su proposta della direzione (consentire l'introduzione di nuovi prodotti, salvaguardare la qualità dei prodotti, migliorare i tempi di consegna, seguire cambiamenti derivanti da evoluzioni del gusto o di particolari nicchie di mercato, seguire norme sanitarie, cambiamenti legati alla tutela dell'ambiente, migliorare l'etichettatura, adeguarsi all'introduzione di nuove norme ed infine rispondere alle richieste provenienti dalla grande distribuzione), al 31 dicembre 2003 solo tre cambiamenti sono stati introdotti di cui due emersi in commissioni congiunte (consentire l'introduzione di nuovi prodotti e salvaguardare la qualità dei prodotti). Questa differenza è dovuta al fatto che negli ultimi tre anni sono stati realizzati miglioramenti di tipo incrementale nell'organizzazione del lavoro riguardanti innovazioni organizzative introdotte precedentemente.

Un aspetto estremamente rilevante nel settore alimentare è costituito dalla qualità del prodotto. Su questo terreno molto spesso si gioca la competitività dell'impresa nei rapporti sia con la grande distribuzione⁶² sia con il consumatore finale. Il controllo della qualità, in Parmalat, avviene principalmente attraverso la registrazione degli sbagli/reclami, attraverso un controllo operato da ispettori appartenenti ad un'unità/sezione separata e attraverso il controllo operato individualmente dai dipendenti ai diversi livelli. Rispetto al 2001 è stata introdotta una ulteriore modalità di controllo della qualità: la qualità ora viene controllata anche da ispettori appartenenti ad un'unità/sezione separata. Questa nuova modalità ha sostituito il controllo operato dalla linea gerarchica.

Dopo aver individuato i cambiamenti tecno-organizzativi adottati nell'impresa negli ultimi cinque anni, sono state indagate le motivazioni alla base di tali

⁶² Oltre due terzi degli acquisti di prodotti del settore lattiero caseario sono concentrati nella grande distribuzione (si veda in proposito la tabella 7 del paragrafo 2.1). Questa possiede un elevato potere contrattuale e tende a favorire marchi con elevata qualità e sostegno promozionale (Andrei, Arrighetti, Ninni, 2004).

cambiamenti. Le motivazioni sono state suddivise in cinque categorie: dal lato della domanda del prodotto, dal lato dell'offerta del prodotto, dal lato della gestione delle risorse umane, dal lato del cambiamento normativo ed infine dal lato della redditività e produttività aziendale (*tabella 14*).

Tabella 14. Motivazioni alla base dei cambiamenti tecno-organizzativi e loro efficacia

<i>Motivazioni</i>	No	Sì	Giudizio sui cambiamenti introdotti
A. Dal lato della domanda del prodotto			
1. Variazione delle quantità domandate dal mercato		x	Abbastanza positivo
2. Cambiamenti nel mix della domanda dei prodotti dell'impresa		x	Poco positivo
3. Rispondere all'esigenza di maggiore qualità del prodotto	x		
B. Dal lato dell'offerta del prodotto			
4. Riduzione dei costi unitari		x	Abbastanza positivo
5. Introduzione nuove tecnologie		x	Abbastanza positivo
6. Ridurre i tempi di consegna	x		
C. Dal lato della gestione delle risorse umane			
7. Carenza di personale qualificato		x	Abbastanza positivo
8. Razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro		x	Poco positivo
9. Valorizzare le competenze dei dipendenti		x	Abbastanza positivo
10. Accrescere la partecipazione/coinvolgimento dei dipendenti		x	Abbastanza positivo
D. Dal lato del cambiamento normativo			
11. Adeguarsi alle modificazioni della normativa	x		
E. Dal lato della redditività e produttività aziendale			
12. Accrescere la redditività aziendale		x	Abbastanza positivo
13. Accrescere la produttività aziendale		x	Abbastanza positivo

Dal lato della domanda del prodotto le motivazioni sono state essenzialmente: rispondere ad una variazione delle quantità domandate dal mercato ed introdurre cambiamenti nel mix della domanda del prodotto. Dal lato dell'offerta del prodotto le motivazioni hanno riguardato: la riduzione di costi unitari e

l'introduzione di nuove tecnologie. Dal lato della gestione delle risorse umane si registrano interventi importanti da parte della direzione: razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro, valorizzazione delle competenze dei dipendenti, aumento della partecipazione e del coinvolgimento dei dipendenti, far fronte a carenze di personale qualificato. Dal lato della redditività e produttività aziendale le motivazioni, infine, hanno avuto come obiettivo quello di accrescere entrambe. In base alle motivazioni sopra indicate si è indagato se i cambiamenti introdotti nell'impresa hanno costituito delle risposte adeguate. Il giudizio è stato abbastanza positivo in otto casi (variazione delle quantità domandate dal mercato, riduzione di costi unitari, introduzione di nuove tecnologie, valorizzazione delle competenze dei dipendenti, aumento della partecipazione e del coinvolgimento dei dipendenti, far fronte a carenza di personale qualificato, accrescere la redditività aziendale e la produttività aziendale) e poco positivo in soli due casi (cambiamenti nel mix della domanda del prodotto e razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro).

2.4 Incentivi economici individuali e salario variabile

In questo paragrafo vengono presi in esame i sistemi di incentivazione per i dipendenti, ed in particolare quelli economici.

Le forme di incentivazione possono essere di tipo individuale, retributive e non retributive, e di tipo collettivo. Al fine di identificare i modelli di incentivazione che vengono impiegati nelle imprese, vengono analizzati i modelli di valutazione e quindi le forme di incentivo prevalenti a livello individuale. Successivamente l'attenzione si concentra sui sistemi di incentivi collettivi di tipo retributivo: il salario variabile. Gli elementi oggetto di studio sono l'introduzione del salario variabile, le motivazioni che stanno alla base della sua introduzione, la gestione del meccanismo premiante, gli indicatori a cui esso è collegato e la valutazione che ne danno le rappresentanze. Tale analisi è preceduta, come per il caso Barilla, da un esame della retribuzione mensile corrisposta ai dipendenti, appartenenti al livello di inquadramento prevalente, dal 2001 al 2003. Il salario mensile viene poi confrontato con i dati ottenuti durante la ricerca effettuata nel 2001, che prende in

esame la retribuzione dal 1998 al 2000. L'analisi si basa sui dati relativi alla retribuzione corrisposta ai dipendenti dello stabilimento di Collecchio.

2.4.1 *Retribuzione mensile*

È stato ricostruito il salario mensile corrisposto nel 2001, 2002 e 2003 ad un dipendente al netto degli oneri sociali e previdenziali (con zero anni di anzianità e di servizio) appartenente al livello di inquadramento prevalente nell'impresa: operaio con qualifica intermedia, inquadrato al 4° livello del CCNL dell'industria alimentare; impiegato con qualifica intermedia inquadrato al 3° livello del CCNL dell'industria alimentare⁶³.

Il salario mensile totale è composto dalle seguenti voci: retribuzione base stabilita dal contratto nazionale di categoria; contingenza prevista da CCNL, salario aziendale strutturale e salario variabile collettivo.

Nel complesso la retribuzione mensile per un operaio di 4° livello è stata di € 1.266 per il 2001, € 1.302 per il 2002 e € 1.336 per il 2003, mentre per un impiegato di 3° livello è stata di € 1.324, € 1.364 e € 1.401 nei medesimi anni. A tali cifre si aggiunge il salario variabile⁶⁴ collettivo annuo diverso per ogni livello di inquadramento⁶⁵, che per il 2001, per un operaio di 4° livello, è stato di € 1.578, nel 2002 di € 1.725 e nel 2003 di € 2.107; mentre per un impiegato di 3° livello la quota erogata del salario variabile è stata pari a € 1.857 nel 2001, € 2.024 nel 2002 e € 2.461 nel 2003 (*tabella 15*).

Non sono stati presi in considerazione elementi *una tantum* in quanto non presenti. Confrontando questi dati con quelli relativi agli anni 1998, 1999 e 2000 emerge che il salario variabile percepito dai dipendenti costituisce una quota significativa della retribuzione totale: per entrambi gli inquadramenti il salario variabile annuo è superiore del salario mensile percepito. In particolare l'incidenza del salario variabile collettivo sulla retribuzione complessiva (salario mensile totale annuo + salario variabile annuo), per un operaio di 4° livello, dal

⁶³ Il principale, ed unico, contratto collettivo nazionale di lavoro applicato nell'impresa è quello dell'industria alimentare

⁶⁴ Salario variabile percepito dai dipendenti presenti nello stabilimento e nel centro direzionale di Collecchio.

⁶⁵ Si veda in proposito il paragrafo 2.4.3 *Salario variabile*.

1998 è stato in media del 10,5%, mentre per un impiegato di 3° livello è stato dell' 11,6%. La media complessiva è stata dell'11%.

Tabella 15. Salario mensile totale e salario variabile annuo (in euro) corrisposti dal 1998.

	Operaio 4° livello						Impiegato 3° livello					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Salario Mensile totale	1.209	1.228	1.246	1.266	1.302	1.336	1.263	1.283	1.302	1.324	1.364	1.401
Salario variabile annuo	1.725	1.725	1.841	1.578	1.725	2.107	2.024	2.024	2.160	1.857	2.024	2.461

2.4.2 Incentivi e procedure di valutazione

Gli strumenti di incentivazione erogati in modo individuale in Parmalat possono essere sia di natura economica sia di tipo non strettamente monetario, come avanzamenti in carriera e formazione.

La gestione degli incentivi economici individuali è prerogativa della direzione: essi vengono negoziati direttamente tra quest'ultima e i dipendenti, principalmente dirigenti e quadri. Gli incentivi non economici riguardano operai e impiegati (sono esclusi gli impiegati amministrativi)⁶⁶: sono previsti percorsi di carriera individuali, associati a processi formativi, a cui corrispondono determinati livelli retributivi. Questi avanzamenti in carriera sono stati negoziati tra la direzione e le rappresentanze sindacali con l'accordo del 1997 e si basano su modalità e procedure di valutazione stabilite dalle parti. Lo sviluppo professionale si basa su molteplici fattori di crescita e fasi evolutive ad arricchimento crescente. Questo sviluppo professionale viene associato ad un sistema formativo personalizzato "ispirato ai concetti della formazione continua, dell'autoaffermazione, dell'apprendimento globale e dell'addestramento sul lavoro"⁶⁷. Al raggiungimento degli obiettivi formativi scaturiscono sentieri di

⁶⁶ Si veda in proposito il paragrafo 2.2.3 *Mercati interni del lavoro*.

⁶⁷ Accordo integrativo di gruppo del 3 febbraio del 1999.

carriera ai quali corrispondono determinati livelli retributivi (livelli intermedi tra le categorie stabilite da CCNL).

La valutazione dei dipendenti mediante procedure formalizzate e definite riguarda solo i lavoratori interessati dal precedente accordo del 1997, ossia gli operai specializzati e gli impiegati dell'area commerciale. Questo tipo di valutazione non può essere definita periodica, in quanto avviene solo al raggiungimento degli obiettivi definiti con specifici accordi tra le parti, in funzione delle caratteristiche strutturali ed organizzative di ogni singolo sito produttivo. Per quanto riguarda i dirigenti e i quadri non è prevista una valutazione formale periodica, neppure ad obiettivi, della prestazione lavorativa: la valutazione è a discrezione della direzione.

Al termine del percorso formativo personalizzato il dipendente viene valutato da un organismo paritetico tecnico (composto da tre rappresentanti della direzione e tre tecnici nominati dalle rappresentanze sindacali⁶⁸) sulla base di un accertamento tecnico-pratico. La commissione decide con parere formale motivato, votato a maggioranza ed a scrutinio segreto. Il verbale di valutazione viene esposto, se positivo, in una bacheca informativa per conoscenza del candidato.

Sono presenti, inoltre, forme di incentivo individuale non monetario come fringe benefits (trasporti e rette scolastiche)⁶⁹ introdotti dopo negoziazione tra direzione e rappresentanze sindacali.

2.4.3 Salario variabile

In Parmalat lo strumento del salario variabile è stato introdotto con l'accordo aziendale del 1989. Sono state indagate le motivazioni che hanno condotto alla sua introduzione: per le rappresentanze sindacali e per la direzione d'impresa.

I. Per le rappresentanze sindacali le principali finalità sono state: migliorare la competitività dell'impresa; accrescere la produttività individuale dei

⁶⁸ Le rappresentanze sindacali hanno deciso di nominare tre tecnici per la commissione tecnica paritetica e di non nominare delegati sindacali, pur avendone la possibilità.

⁶⁹ L'azienda rimborsa le rette dell'asilo nido e della scuola materna a tutti i dipendenti. I trasporti vengono totalmente rimborsati per i dipendenti impiegati in turni di lavoro.

lavoratori; accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori; accrescere la produttività aziendale; migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro ed aumentare la partecipazione e la collaborazione tra lavoratori ed impresa.

II. Per la direzione le principali finalità sono state: migliorare la competitività dell'impresa; accrescere la produttività individuale dei lavoratori; accrescere la produttività di gruppo dei lavoratori; accrescere la produttività aziendale; introdurre una possibilità di scambio tra flessibilità retributiva ed altre forme di flessibilità (numerica, temporale, funzionale, organizzativa); flessibilizzare il costo del lavoro; migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro ed aumentare la partecipazione e la collaborazione tra lavoratori ed impresa.

Il salario variabile è stato rinnovato con gli accordi integrativi di gruppo del 1994 e 1999⁷⁰.

Il sistema remunerativo del salario variabile si sviluppa e si struttura su tre premi con obiettivi diversificati ed autonomi: 1) premio generale strategico fondamentale; 2) premio generale strategico di flusso; 3) premio specifico opzionabile.

Al fine di illustrare le caratteristiche principali del salario variabile, vengono analizzate le singole componenti del meccanismo premiante ed in particolare: a) il personale coinvolto dal premio; b) l'unità di riferimento per la determinazione del premio; c) gli indicatori di performance; d) la quota massima potenziale del premio e flessibilità del salario variabile; e) i parametri per l'erogazione; f) la frequenza ed il consolidamento del premio; g) la gestione operativa e la verifica.

Le componenti, precedentemente elencate, risultano essere le stesse per tutti e tre i premi; le uniche differenze riguardano i punti b) e c), ossia le unità di riferimento e gli indicatori di performance utilizzati per il calcolo del valore del premio.

a) Personale coinvolto dai premi: tutto il personale dell'azienda ha diritto alla erogazione del premio. Per i dipendenti assunti con contratto a tempo determinato

⁷⁰ La scadenza naturale dell'accordo integrativo di gruppo firmato nel 1999 è stato il 2003. A causa della crisi industriale il contratto del 1999 è stato prorogato di un altro anno. Per maggiori approfondimenti rimando al paragrafo 2.5.3.

o con contratto di formazione lavoro i premi vengono calcolati proporzionalmente per ogni mese intero di prestazione lavorativa effettuata nel periodo di riferimento.

b) Unità di riferimento per la determinazione dei premi:

1) Premio generale strategico fondamentale.

L'unità di riferimento rispetto al quale viene calcolato il premio generale strategico fondamentale è plurima: sia le unità produttive sia le aree commerciali. In fase contrattuale sono stati definiti tre indicatori principali uguali per entrambe le aree di riferimento (qualità, efficienza e efficacia).

2) Premio generale strategico di flusso

L'unità di riferimento, nell'ambito degli indicatori di qualità, efficienza ed efficacia, è il complesso delle funzioni aziendali.

3) Premio specifico opzionabile

Il premio specifico opzionabile può interessare ciascuna singola funzione aziendale oppure due o più funzioni collegate che si siano date un obiettivo specifico comune. Nell'ambito degli indicatori di qualità, efficienza ed efficacia vengono individuati ed opzionati obiettivi specifici secondo un determinato processo di codeterminazione: gli obiettivi possono essere proposti congiuntamente dal personale della funzione aziendale e dal dirigente responsabile, oppure dalla RSU o dalla direzione aziendale. La valutazione, degli obiettivi individuati, viene demandata alla commissione tecnica paritetica interessata.

c) Indicatori di performance: per tutti e tre i tipi di premi variabili gli indicatori che collegano la retribuzione alla performance dell'impresa sono: qualità, efficienza ed efficacia⁷¹. Questi indicatori vengono ora analizzati per ognuno dei tre premi presenti.

1) Premio generale strategico fondamentale

Per le unità produttive gli indicatori di riferimento sono:

⁷¹ Nell'accordo integrativo di gruppo del 3 febbraio 1999 le parti avevano previsto che entro la fine dell'anno sarebbe stato introdotto un indicatore direttamente correlato all'andamento della quotazione in borsa del titolo Parmalat, per assegnare una quota del 15% dell'importo complessivo dei tre premi variabili. Questo indicatore non è stato mai introdotto.

- nell'ambito della qualità: *qualità preventiva* (viene individuata e misurata sulla base dell'applicazione, nel ciclo produttivo, di regole tecnologiche, igienico sanitarie, antinfortunistiche e di certificazione in uso nella prassi aziendale); *qualità percepita* (all'interno ed all'esterno dell'azienda in base ad indicatori forniti dalla direzione e con la procedura reclami della certificazione ISO 9002); *assenza di difettosità* (in base al rapporto percentuale milionesimale tra la qualità difettosa e la qualità prodotta). Al fine del calcolo del valore dell'indicatore di qualità, i tre precedenti parametri hanno un peso di 1/6.

- nell'ambito dell'efficienza: sulla base del rapporto tra la quantità di prestazione lavorativa diretta ed indiretta impiegata e la corrispondente quantità di produzione effettuata senza difetti. Il suo peso è 1/3.

- nell'ambito dell'efficacia: sulla base del rapporto tra gli scarti di lavorazione e la quantità complessiva degli impieghi nel ciclo produttivo. Il suo peso è 1/6.

Per l'area commerciale gli indicatori di riferimento sono:

- nell'ambito della qualità: viene misurato il grado di copertura dei punti vendita. Il peso ponderale al fine del calcolo dell'indicatore è 1/4 .

- nell'ambito dell'efficienza: si basa sul volume complessivo del venduto nelle singole aree commerciali. Il suo peso è 2/4.

- nell'ambito dell'efficacia: si basa sul valore complessivo degli incassi annuali correttamente effettuati nelle singole aree commerciali. Il suo peso è 1/4.

Sommando e dividendo per due la media ponderale degli indici di raggiungimento delle singole unità produttive e la media aritmetica degli indici di raggiungimento di tutte le singole aree commerciali si ottiene il risultato di gruppo che viene percepito da tutte le altre funzioni aziendali, diverse dall'area produttiva e dell'area commerciale.

2) Premio generale strategico di flusso

- nell'ambito della qualità: si basa sul grado di freschezza del prodotto che viene misurato dal rapporto tra la data di spedizione e quello di confezionamento del prodotto stesso.

- nell'ambito dell'efficienza: viene misurato in base al livello medio delle giacenze a magazzino.

- nell'ambito dell'efficacia: per tutte le funzioni viene misurato sulla base dei pezzi mancanti per le spedizioni; mentre per le vendite viene misurato in base allo scostamento tra budget e consuntivi bimestrali di vendita.

3) Premio specifico opzionabile

Gli obiettivi opzionati secondo la procedura di codeterminazione si basano sugli indicatori di qualità, efficienza ed efficacia⁷².

Seguendo la classificazione introdotta nel paragrafo 1.4.3 secondo la quale possono essere impiegati tre gruppi distinti di indicatori (redditività, produttività ed efficacia-efficienza⁷³), in Parmalat sembrano essere utilizzati indicatori di produttività per determinati standard di qualità e di efficacia-efficienza. In particolare tra gli indicatori di produttività sono presenti indici di produttività fisica, di qualità del processo e di qualità tradizionale; mentre tra gli indicatori di efficacia-efficienza sono presenti indici relativi al processo produttivo (tempi di consegna, controllo del processo produttivo ed individuazione del prodotto non conforme) e all'organizzazione aziendale (certificazione di qualità e grado di soddisfazione dei clienti). All'interno di quest'ultimo gruppo risultano essere assenti indicatori che riguardano la gestione specifica delle risorse umane.

d) Quota massima potenziale del premio e flessibilità del salario variabile: la quota di salario variabile (data dalla somma dei valori dei tre premi considerati) erogata è in media pari al 12% della retribuzione stabilita da CCNL nel periodo preso in considerazione.

Dall'esame della flessibilità del salario variabile in relazione all'andamento degli indicatori a cui è collegato emerge come sia previsto un azzeramento del premio in caso di performance non soddisfacente. Se da una parte non è prevista una quota minima garantita, dall'altra è presente una soglia massima oltre la quale il premio non aumenta: nel caso venga superato l'obiettivo l'importo cresce fino

⁷² Non viene qui presentata l'analisi specifica circa gli indicatori in quanto questi sono differenti a seconda dell'obiettivo opzionato e della funzione aziendale interessata.

⁷³ Distinzione condotta nel paragrafo 1.4.3 a cui si rimanda per una breve descrizione.

ad una erogazione massima potenziale del 130%. Analizzando il grado di flessibilità del salario e l'importo erogato si osserva come quest'ultimo è stato pari al 91% della quota massima potenziale.

e) Parametri per l'erogazione: i parametri utilizzati per l'erogazione individuale dei tre premi variabili sono di tipo tradizionale (livello di inquadramento⁷⁴, qualifica e presenza). L'utilizzo di questi parametri segnala come nell'impresa prevalga un modello distributivo che non prende in considerazione parametri innovativi centrati sulla funzione svolta dai dipendenti, sul loro contributo in termini di problem solving e sugli skills e capabilities posseduti.

f) Frequenza e consolidamento del premio: gli importi relativi ai premi variabili vengono erogati al personale con contratto a tempo indeterminato nel mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento per il Premio generale strategico fondamentale ed il Premio generale strategico di flusso, mentre l'importo relativo al Premio specifico opzionabile viene erogato nel mese di ottobre. Per i dipendenti con contratto a tempo determinato gli importi sono calcolati in proporzione alla prestazione lavorativa effettuata nel periodo di riferimento. Questa modalità di erogazione sembra soddisfare la direzione, le rappresentanze sindacali ed i dipendenti: non sono state riscontrate né critiche né insoddisfazione per la gestione ed il funzionamento del premio. Gli incrementi retributivi concessi sotto forma di salario variabile sono completamente reversibili ovvero vi è una totale assenza di consolidamento.

g) Gestione operativa e verifica: la gestione e la verifica dei tre premi variabili è affidata ad una commissione denominata "Commissione premi di partecipazione" il cui compito è quello di analizzare ogni singolo obiettivo e di elaborare eventuali proposte di adeguamento in base ad esigenze organizzative e di semplificazione. Nello svolgere questa funzione si avvale di commissioni

⁷⁴ Il salario variabile erogato è funzione del livello di inquadramento. In particolare sono state stabiliti tre livelli che raggruppano i vari livelli previsti dal contratto nazionale di categoria: 1° livello (4° - 5° - 6° livello previsto da CCNL); 2° livello (3° - 3°A livello da CCNL) e 3° livello (1°S - 1° - 2° livello previsto da CCNL).

tecniche paritetiche di gruppo e di stabilimento che hanno il compito di monitorare l'andamento dei singoli obiettivi e documentare eventuali problematiche.

Dall'analisi delle componenti del salario variabile, nel suo complesso, sembrano emergere aspetti legati all'incentivazione dell'efficienza lavorativa quali: gli indicatori adottati, alcuni dei quali sono di produttività per determinati standard di qualità, il non consolidamento del premio ed i parametri impiegati per la distribuzione del premio. Non mancano aspetti legati ad un meccanismo di partecipazione dei lavoratori, quali il meccanismo di verifica del salario variabile e la presenza di indicatori di qualità.

Successivamente alla data di stipulazione dell'accordo che prevede il premio, il clima organizzativo e la performance dell'impresa sono decisamente migliorati. Il clima organizzativo all'interno dell'impresa sembra essere migliorato in senso partecipativo cioè è migliorata la partecipazione e la collaborazione tra dipendenti ed impresa. Questo attesta un'attenzione da parte dei lavoratori e delle rappresentanze nei confronti della gestione del salario variabile. In particolare le rappresentanze ritengono che vi possano essere ampi margini di miglioramento per un progresso della partecipazione all'interno dell'azienda, un progresso che dipende in larga parte dalla volontà delle parti sociali a collaborare su temi condivisi. La performance dell'impresa registra un miglioramento e più nello specifico è stato segnalato un aumento della competitività d'impresa, della redditività, della produttività complessiva, individuale e di gruppo ed infine vi è stato un aumento nella qualità del prodotto. Ciò nello stabilimento di Collecchio.

Per un'analisi di possibili sviluppi futuri dei meccanismi premianti e della partecipazione delle rappresentanze sindacali e dei dipendenti alle attività dell'impresa, si è chiesto alle rappresentanze se sarebbero favorevoli ad un meccanismo di salario variabile che prevede una più elevata variabilità del premio (ovvero maggiore incertezza del premio, più rischio) a fronte di una maggiore quota attesa del premio medesimo qualora questo fosse associato ad un maggior coinvolgimento/partecipazione delle rappresentanze, dei dipendenti o di entrambi alle scelte dell'impresa. Si è inoltre chiesto quali fossero, a loro parere, le opinioni della direzione e dei dipendenti dell'impresa al riguardo.

Le rappresentanze sindacali, e secondo il loro parere anche i dipendenti, si sono dimostrate contrarie all'ipotesi di una maggiore quota attesa a fronte di una maggiore variabilità, anche se questo fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento delle stesse, dei dipendenti o di entrambi. Le ragioni di questa risposta risiedono nel fatto che per i dipendenti il salario variabile rappresenta l'unico strumento a loro disposizione per poter aumentare il salario mensile (la quota erogata del premio costituisce una parte importante del salario, circa l'11%). Inoltre la maggiore partecipazione, associata ad un maggior rischio, può avvenire se la cultura partecipativa si sviluppa non solo all'interno dell'azienda ma è favorita a livello nazionale attraverso politiche volte a garantire un clima idoneo alla concertazione e alla negoziazione tra le parti sociali. Per quanto concerne la posizione attribuita alla direzione aziendale, questa sarebbe favorevole solo ad un aumento della variabilità del salario con un conseguente aumento della quota attesa, senza accompagnare tale rischio con un maggior coinvolgimento né delle rappresentanze né dei dipendenti.

2.5 Relazioni industriali e contrattazione

In questa sezione si analizzano le relazioni industriali presenti nell'impresa e la contrattazione formalizzata in accordi scritti tra le parti. In primo luogo vengono illustrati alcuni dati di sintesi sulle rappresentanze sindacali: tasso di sindacalizzazione, organismi di rappresentanza esistenti e rapporti che intercorrono tra rappresentanze ed organizzazioni sindacali territoriali, regionali e nazionali. In secondo luogo si affronta il tema relativo alla qualità delle relazioni industriali attraverso un esame di tre aspetti principali: rapporti tra rappresentanze e dipendenti, direzione e dipendenti, direzione e rappresentanze. L'analisi è volta a catturare il confronto tra i diversi attori che intervengono nella costruzione del clima di relazioni industriali: il grado di interazione e partecipazione che si sviluppa all'interno dell'impresa tra dipendenti, loro rappresentanti e direzione attraverso le procedure di informazione, consultazione e negoziazione. Infine viene presa in esame la contrattazione tra le parti formalizzata in accordi scritti. Particolare attenzione sarà dedicata all'analisi delle tipologie degli accordi e dei contenuti della contrattazione formale.

2.5.1 Caratteristiche delle rappresentanze sindacali

La sigla sindacale che conta il maggior numero di affiliati tra i dipendenti, nello stabilimento di Collecchio, è la CGIL che raccoglie 210 lavoratori. La CISL raccoglie 160 iscritti e la UIL 100. In totale i tre sindacali confederali (CGIL, CISL, UIL) possono contare su 470 iscritti che equivalgono a circa il 41% del totale dei dipendenti (di cui il 90% presente nei reparti produttivi). Non sono presenti sindacati non confederali.

Rispetto agli anni precedenti si registra un aumento delle iscrizioni al sindacato nel 2003, e di conseguenza un rafforzamento della posizione sindacale. Analizzando il tasso di sindacalizzazione per livello di inquadramento (relativo agli iscritti della CGIL)⁷⁵ emerge che, su un totale di 210 iscritti, 147 sono presenti nei reparti produttivi, 57 tra gli impiegati e 3 tra i quadri. Il 100% dei lavoratori extra-comunitari aderisce al sindacato (i lavoratori extra-comunitari presenti sono 10).

L'organismo di rappresentanza eletto direttamente dai dipendenti nell'impresa è la RSU. Le ultime elezioni generali di tale organismo si sono svolte nel 2002 con una partecipazione di quasi l'80% dei lavoratori: una partecipazione superiore alle elezioni precedenti. Se da un lato non è formalmente presente un organismo di coordinamento di gruppo aziendale o di settore delle rappresentanze sindacali, dall'altro si registra la presenza di un comitato (composto da 3 componenti delle segreterie nazionali delle organizzazioni sindacali confederali e da 6 membri designanti nell'ambito dei componenti del coordinamento nazionale delle RSU) con il ruolo e le funzioni di segreteria del coordinamento nazionale delle RSU.

Per quanto riguarda il rapporto tra rappresentanze sindacali ed organizzazioni sindacali territoriali, regionali e nazionali emerge come vi sia una consistente partecipazione delle OO.SS. territoriali e nazionali in sede di contrattazione aziendale e di verifica degli accordi; mentre non sembra essere presente una partecipazione da parte della OO.SS. regionale. Inoltre le OO.SS. territoriali e nazionali forniscono un contributo alle rappresentanze sindacali dell'impresa:

⁷⁵ Questa analisi è stata effettuata solo per gli iscritti del sindacato confederale CGIL. Le altre sigle sono state escluse per mancanza di informazioni.

recepiscono, infatti, le istanze provenienti dalle rappresentanze, analizzano temi, prospettano soluzioni specifiche, indicano le azioni da intraprendere, trasmettono le linee guida di politica sindacale e vincolano i temi da trattare e le iniziative da intraprendere da parte delle rappresentanze aziendali. Anche in questo caso, secondo le risposte fornite, si registra un'assenza di contributi da parte del livello regionale.

2.5.2 Informazione, consultazione e negoziazione

Al fine di analizzare le relazioni industriali presenti all'interno dell'azienda vengono presi in esame i rapporti che intercorrono tra: 1) rappresentanze e dipendenti; 2) direzione e dipendenti; 3) rappresentanze e direzione (*tabella 16*).

1) Rapporto rappresentanze e dipendenti

L'intensità del confronto tra rappresentanze e dipendenti risulta essere piuttosto elevata. I dipendenti, infatti, vengono consultati e/o informati dalle loro rappresentanze in media una volta ogni due mesi. Gli strumenti utilizzati per la comunicazione di informazioni ai dipendenti sono principalmente: comunicazioni scritte, posta elettronica, contatti informali, assemblee di reparto, utilizzo della bacheca aziendale e giornale aziendale. Nel corso dell'ultimo periodo, in relazione alla gravità della crisi industriale del gruppo, ogni giorno si sono svolti incontri tra rappresentanze e dipendenti. Ulteriori canali di informazione e confronto sono il comitato iscritti della CGIL⁷⁶, che viene convocato una volta ogni 3 mesi, e il direttivo provinciale della FLAI (Federazione Lavoratori AgroIndustria) che a seconda dei temi trattati coinvolge gli iscritti delle aziende di grandi dimensioni (con più di 200 addetti). Dal 1998 si registra un miglioramento dei rapporti tra rappresentanze e dipendenti, confermato anche dall'aumento dei contatti fra le parti.

La pratica della consultazione dei dipendenti risulta essere maggiore della semplice informazione. Dal 1998, infatti, le tematiche aziendali oggetto di consultazione sono state quelle legate a: produzione, occupazione, aspetti

⁷⁶ Vengono riportate le informazioni relative alle strutture organizzative del sindacato CGIL. Per quanto riguarda CISL e UIL sono si hanno dati sufficienti.

finanziari, evoluzione dei mercati, processi di esternalizzazione e subfornitura, retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, rapporti di lavoro, organizzazione del lavoro e dell'orario, mansioni e qualifiche e processi di riorganizzazione e ristrutturazione. Le tematiche aziendali oggetto di semplice informazione sono state, invece, quelle relative a nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, a sospensione e cessazione dei rapporti di lavoro, a formazione, a salute e sicurezza sul luogo di lavoro e previdenza integrativa. Sulle tematiche generali, non legate alla specifica realtà aziendale, le rappresentanze solitamente informano i dipendenti sul rinnovo del CCNL, sulla riforma delle pensioni, sulla politica economica del governo e sui congressi sindacali di categoria. Nell'ultimo periodo non si sono verificati episodi di contestazione dei dipendenti nei confronti delle rappresentanze. Confrontando questi risultati con quelli ottenuti nel corso della ricerca effettuata nel 2001 sembra emergere un significativo miglioramento dei rapporti tra le parti. In particolare sono aumentati i canali attraverso cui le rappresentanze consultano e/o informano i dipendenti e gli strumenti di comunicazione utilizzati. Si registra, inoltre, un aumento delle tematiche aziendali e generali oggetto di consultazione e informazione. Rispetto al 2001 sembrano essere diminuiti gli episodi di contestazione: una conferma ulteriore questa della qualità del rapporto tra rappresentanze e dipendenti.

2) *Rapporto direzione e dipendenti*

La direzione dell'impresa, solitamente, non coinvolge a livello consultivo i dipendenti, mentre tende a fornire informazioni su alcuni temi specifici quali la qualità (solitamente la direzione informa gruppi di lavoratori - questo coinvolgimento a livello informativo viene concordato con le RSU), i nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto e la sospensione e cessazione dei rapporti di lavoro.

Analizzando il rapporto per inquadramento emerge che la direzione tende a contrattare direttamente con quadri ed impiegati, quando questi si recano direttamente in direzione, su aspetti legati ad incentivi individuali, carriera e passaggi di categoria, aumenti retributivi, orario e aspetti relativi a problemi personali e/o familiari. In casi molto limitati anche gli operai specializzati si sono recati in direzione per discutere direttamente, senza il coinvolgimento delle

rappresentanze, aspetti legati a problemi personali e/o familiari. Su altri aspetti (carriera e percorsi formativi) la direzione tende a coinvolgere le rappresentanze sindacali. Negli ultimi tre anni si è registrato un aumento dei dipendenti che si sono recati in direzione per discutere tematiche specifiche di carattere contrattuale. Questo aumento è direttamente collegato all'accordo difensivo firmato nel 2000 tra le parti sociali: l'incertezza della propria posizione ha portato un numero elevato di dipendenti a recarsi direttamente in direzione. Per quanto concerne il coinvolgimento dei dipendenti a livello operativo e nella soluzione di problemi legati al processo produttivo la direzione non assume nessun tipo di iniziativa, ma su questioni specifiche i lavoratori hanno la facoltà di partecipare ai lavori delle commissioni tecniche paritetiche.

Rispetto all'indagine del 2001 si registra una diminuzione delle procedure di informazione e di consultazione attivate dalla direzione per comunicare con i dipendenti: nel 2001 i dipendenti erano informati su ben 13 tematiche specifiche (qualità, sicurezza alimentare, nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi ed individuali, organizzazione del lavoro e mansioni e qualifiche, servizi ai dipendenti, previdenza integrativa e disciplina aziendale) e nel caso della formazione erano consultati.

3) *Rapporto rappresentanze e direzione*

Tra rappresentanze e direzione si è sviluppato, nel corso degli anni, un'intensa attività di confronto. Le parti, infatti, si incontrano in riunioni formali più di una volta alla settimana. Questi incontri, che si verificano a cadenza fissa (stabilita in seguito ad accordi formali scritti), riguardano principalmente il lavoro delle commissioni tecniche paritetiche⁷⁷. Le tematiche aziendali maggiormente

⁷⁷ Le commissioni tecniche paritetiche hanno il compito di approfondire problematiche sotto il profilo operativo e sono di due tipi: a) di gruppo (composte da 6 rappresentanti dell'azienda e da 6 rappresentanti sindacali) il cui scopo è quello di monitorare l'andamento degli obiettivi a cui è correlata l'erogazione del salario variabile, verificare la coerenza dei percorsi formativi di crescita, approfondire le materie relative alle pari opportunità, evidenziare eventuali fabbisogni formativi e definire obiettivi specifici di funzione e interfunzione; b) di stabilimento (composte da 3 rappresentanti per ambo le parti) il cui scopo è quello di monitorare l'andamento degli obiettivi generali di produzione nello stabilimento, individuare gli obiettivi specifici di funzione e di interfunzione di competenza, verificare l'avanzamento dei programmi di investimento, esaminare eventuali ricadute sull'organizzazione del lavoro di innovazioni di carattere tecno-organizzativo,

affrontate sono: produzione, qualità occupazione, evoluzione dei mercati, processi di esternalizzazione e subfornitura, nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto, sistemi di incentivi collettivi, rapporti di lavoro, organizzazione del lavoro e orario, mansioni e qualifiche, processi di riorganizzazione e ristrutturazione, pianificazione delle assunzioni e selezione del personale, formazione, servizi ai dipendenti, salute e sicurezza sul luogo di lavoro, pari opportunità, previdenza integrativa e disciplina aziendale. Sembra, quindi, emergere una strutturazione significativa delle procedure di confronto fra le parti. Questo dato viene confermato dal fatto che le rappresentanze evidenziano come la direzione aziendale generalmente fornisca informazioni, in misura superiore al previsto per quel che riguarda la situazione economica e di mercato e le prospettive di sviluppo e occupazionali dell'impresa: questo flusso informativo è particolarmente intenso durante i processi di riorganizzazione e ristrutturazione. Per approfondire l'analisi del confronto tra le parti, si è posto un quesito dettagliato, per un arco di tempo delimitato e recente (a partire dal 1998), sul comportamento tenuto dalla direzione nei confronti delle rappresentanze riguardo alle decisioni assunte nei vari ambiti della gestione delle risorse umane, della organizzazione del processo produttivo e delle decisioni strategiche circa le politiche finanziarie e di marketing. Quattro sono state le possibili risposte: non coinvolge, informa, consulta, negozia sui vari temi sopra indicati. Dalle risposte fornite emerge come vi sia una marcata tendenza al coinvolgimento delle rappresentanze attraverso procedure di negoziazione. Minoritario risulta l'atteggiamento di informare i delegati sindacali (su aspetti finanziari, evoluzione dei mercati e nuove tematiche legate al prodotto) e solo in un caso (sistemi di incentivi individuali) non avviene nessun tipo di coinvolgimento. Dal confronto di questi riscontri con quelli della ricerca condotta nel 2001 emerge una significativa diminuzione delle tematiche oggetto di informazione a favore di un coinvolgimento negoziale: su qualità, sicurezza alimentare, processi di esternalizzazione e subfornitura, pianificazione delle assunzioni, sospensione e cessazione dei rapporti di lavoro, previdenza integrativa e disciplina aziendale, la direzione, in questi tre anni, ha attivato un confronto negoziale. Di particolare

monitorare l'andamento dell'occupazione, segnalare le aree di miglioramento relativamente all'ambiente di lavoro e verificare l'efficacia dei programmi formativi.

interesse risulta essere l'atteggiamento tenuto dalla direzione sulle politiche finanziarie: nel corso del 2001 e del 2002 le RSU hanno incontrato il Direttore Finanziario del gruppo Parmalat, il Rag. Tonna, in quanto erano previsti esuberi nell'area Amministrativa e Finanziaria in seguito alla probabile fusione tra Parmalat ed Eurolat (fusione che non si è verificata). Durante questi incontri è stato affrontato il tema dell'enorme indebitamento del gruppo. Sono state chieste, infatti, spiegazioni inerenti la politica finanziaria attuata, ovvero quali fossero le motivazioni che spingevano l'azienda a ricorrere continuamente all'indebitamento sul mercato a fronte di un liquidità dichiarata di 4,3 miliardi di euro. La risposta è stata che le obbligazioni emesse erano necessarie per proseguire la politica di acquisizioni internazionali⁷⁸ intrapresa dalla proprietà. Le rappresentanze, inoltre, sono state verbalmente minacciate di querela se avessero continuato a sollevare dubbi sull'operato della direzione finanziaria arrecando, in tal modo, un danno d'immagine al marchio Parmalat. Le vicende degli ultimi mesi hanno ampiamente dimostrato come le preoccupazioni delle rappresentanze sindacali fossero, in realtà, giustificate.

Dall'analisi delle relazioni industriali presenti in Parmalat emerge un'intensa attività di confronto consultivo tra le rappresentanze e i dipendenti. In particolare si evidenzia come il confronto avvenga su tematiche analoghe a quelle oggetto di consultazione e negoziazione tra le rappresentanze e la direzione.

⁷⁸ Al riguardo riveste una certa rilevanza il testo scritto dal Rag. Fausto Tonna in Galassi (2000). "Lo sviluppo delle imprese tra opportunità e vincoli", Milano Giuffrè Editore. In questo testo dal titolo "Sviluppo dell'impresa e pianificazione finanziaria" l'ex direttore finanziario ripercorre la storia della Parmalat dagli inizi fino agli anni 2000, mettendo in luce l'attività industriale e finanziaria del gruppo. Il suo racconto pone particolare attenzione al periodo di acquisizioni internazionali degli anni novanta e alla pianificazione finanziaria attuata. In quel periodo, riprendendo le parole di Tonna, "si realizzò un'accurata pianificazione finanziaria per procurare nuovi mezzi finanziari e per generare il cash flow. Parmalat fu una delle società europee che più innovarono il mercato finanziario utilizzando nuovi strumenti di finanziamento". Questa politica finanziaria "fu monitorata al fine di mantenere il rapporto fra mezzi propri e mezzi di terzi e il rapporto fra margine operativo e oneri finanziari entro parametri predeterminati" in modo tale da "garantire stabilità al gruppo. Secondo le parole di Tonna risultano essere determinanti per la crescita di Parmalat le innovazioni adottate sul piano tecnologico, del prodotto e nel campo finanziario. Le parole scritte al termine del capitolo: "sarà necessario continuare ad essere considerati un'azienda innovatrice in tutti i campi incluso quello finanziario" risultano illuminanti alla luce della crisi del gruppo.

Il confronto tra direzione e dipendenti appare invece limitato a procedure di semplice informazione per gruppi di lavoratori su tematiche specifiche e il coinvolgimento a livello operativo dei dipendenti risulta essere scarso. Con riferimento al comportamento tenuto dalla direzione a fronte di richieste individuali di lavoratori appartenenti ai diversi inquadramenti, emerge che per quadri ed impiegati la direzione tende a trattare direttamente su temi riguardanti incentivi individuali, carriera e passaggi di categoria, aumenti retributivi, orario e aspetti relativi a problemi personali e/o familiari carriera. Per le fasce operaie la direzione tende a coinvolgere il sindacato su aspetti legati a carriera e passaggi di categoria, e percorsi formativi, mentre tratta direttamente aspetti inerenti problemi personali e/o familiari.

Le relazioni tra rappresentanze e direzione sembrano essere caratterizzate da un'intensa e strutturata attività di confronto consultivo e negoziale su una serie di temi di carattere tradizionale (quali retribuzioni, rapporti di lavoro, organizzazione del lavoro, orari, mansioni e qualifiche, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, produzione e occupazione) e su aspetti innovativi legati a pratiche di gestione delle risorse umane (quali formazione e percorsi di carriera).

Il coinvolgimento, orientato alla soluzioni di problematiche di carattere operativo ed organizzativo sulle diverse questioni, avviene attraverso un articolato sistema di commissioni tecniche paritetiche. Il confronto sulle tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto sulle scelte strategiche dell'impresa appare invece irrilevante oppure condotto, dalla precedente dirigenza, in modo unidirezionale.

Nel complesso sembra comunque emergere un modello di relazioni industriali basato sulle pari dignità, il coinvolgimento, il reciproco riconoscimento dei ruoli, la trasparenza ed il confronto.

Tabella 16. Rapporti tra le parti all'interno dell'azienda.

Temi	Contestazione Rappresentanze Dipendenti	Rapporti Rappresentanze Dipendenti	Rapporti Direzione Dipendenti	Rapporti Rappresentanze Direzione	Contrattazione informale Rappresentanze Direzione
1. Produzione	NO	C	NC	N	NO
2. Qualità	NO	NC	I	N	NO
3. Occupazione	NO	C	NC	N	SI
4. Aspetti finanziari	NO	C	NC	I	NO
5. Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri	NO	C	NC	I	NO
6. Processi di esternalizzazione e subfornitura	NO	C	NC	N	NO
7. Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto	NO	I	I	I	NO
8. Retribuzioni	NO	C	NC	NC	NO
9. Sistemi di incentivi collettivi (esempio, salario variabile)	NO	C	NC	N	NO
10. Sistemi di incentivi individuali	NO	NC	NC	NC	NO
11. Rapporti di lavoro	NO	C	NC	N	NO
12. Organizzazione del lavoro e orario	NO	C	NC	N	NO
13. Mansioni e qualifiche	NO	C	NC	N	NO
14. Processi di riorganizzazione /ristrutturazione	NO	C	NC	N	NO
15. Pianificazione delle assunzioni e selezione del personale	NO	NC	NC	N	NO
16. Sospensione e cessazione dei rapporti di	NO	I	I	N	NO
17. Formazione	NO	I	NC	N	NO
18. Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa.....)	NO	NC	NC	N	NO
19. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	NO	I	NC	N	NO
20. Pari opportunità	NO	NC	NC	N	NO
21. Previdenza integrativa	NO	I	NC	N	NO
22. Disciplina aziendale	NO	NC	NC	N	SI

Legenda: I: Informa; C: Consulta; N: Negozia; NC: non coinvolge

2.5.3 Contrattazione aziendale

Attraverso il questionario è stato possibile ricostruire l'attività negoziale tra le parti formalizzata in accordi scritti. Questi possono essere classificati in quattro tipologie: integrativo, gestionale, difensivo e territoriale / di settore⁷⁹. Di questi, in Parmalt, si registra la firma di contratti integrativi a livello di gruppo nel 1995 e nel 1999. L'accordo del 1999 è scaduto nel 2003. Per le note vicende legate alla crisi del gruppo Parmalat non sono state avviate le trattative per un suo rinnovo: l'accordo è stato prorogato per un ulteriore anno. Dal 1998 sono stati firmati, inoltre, un accordo gestionale e un accordo di tipo difensivo: quest'ultimo nel 2000.

Il contratto integrativo riveste particolare rilevanza nell'ambito della contrattazione aziendale. Per questo motivo si analizzano gli accordi integrativi a livello di gruppo firmati nel 1994 e nel 1999 (A). Inoltre si analizza il contratto difensivo firmato nel 2000 in quanto coniuga elementi di carattere acquisitivo e difensivo (B).

A. Le principali materie contenute negli accordi integrativi di gruppo di secondo livello sono: relazioni industriali e partecipazione, sviluppo organizzativo ed organizzazione del lavoro, premio di partecipazione, ambiente, salute e sicurezza, previdenza complementare.

Per quanto concerne l'area delle relazioni industriali le voci più diffuse riguardano le modalità dello scambio informativo: prima di tutto si sottolinea l'importanza degli attori deputati alla contrattazione e dell'esame congiunto delle varie problematiche (coordinamento nazionale RSU, comitato ristretto delle RSU con il ruolo e le funzioni di segreteria del coordinamento, RSU a livello di stabilimento); in secondo luogo vengono delineati i compiti delle commissioni tecniche paritetiche a livello di gruppo e di stabilimento. Si definisce, inoltre, l'organismo di coordinamento europeo, che comprende delegati e responsabili

⁷⁹ Le caratteristiche principali del contratto integrativo, gestionale e difensivo sono state delineate nel paragrafo 1.5.3 a cui rimando per eventuali approfondimenti. Il contratto territoriale è un accordo la cui applicazione si estende a più imprese in un dato territorio per un settore.

sindacali dei paesi in cui è presente il gruppo Parmalat. All'interno della sezione dedicata alle relazioni industriali si inserisce il sistema partecipativo finalizzato al miglioramento continuo delle performance aziendali attraverso il coinvolgimento e la formazione dei dipendenti e dei gruppi di lavoro.

Sul tema dello sviluppo organizzativo le modalità più contrattate riguardano principalmente la formazione connessa alle innovazioni organizzative introdotte ed i percorsi di carriera. In particolare è stato individuato un sistema formativo ispirato ai concetti della formazione continua e dell'autoformazione per favorire un'evoluzione delle professionalità dei lavoratori a cui corrispondono determinati percorsi di carriera. Sull'organizzazione del lavoro vengono definite le norme che regolano la flessibilità numerica in riferimento alle esigenze stagionali e agli andamenti della domanda di mercato.

Nell'ambito del premio di partecipazione le voci più contrattate si riferiscono alla individuazione e alla determinazione del valore dei premi, degli indicatori e degli obiettivi del salario variabile.

Per quanto riguarda la salute, l'ambiente e la sicurezza le modalità più contrattate sono l'ambiente interno attraverso la definizione del ruolo e dei compiti della commissione ambiente e l'applicazione della Legge n. 626 del 1994.

Infine viene affrontato il tema della previdenza complementare con lo scopo di sensibilizzare i lavoratori riguardo finalità, contenuti e prospettive del fondo nazionale di previdenza complementare per i lavoratori alimentaristi (ALIFOND).

B. Il contratto difensivo firmato nel 2000 al Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato, che ha coinvolto diverse società del gruppo Parmalat in Italia (Parmalat s.p.a.; Eurolat s.p.a.; Centrale del latte di Roma s.p.a.; C.L.P. s.p.a.; Giglio s.p.a.; Centrale del latte di Monza s.p.a.; Lactis s.p.a. ed EMMEGI Agroindustriale s.p.a.) risulta essere di particolare interesse in quanto coniuga elementi tipici di un accordo difensivo (gestione degli esuberanti) con elementi tipici di un accordo integrativo (sviluppo organizzativo).

Le principali materie contenute nell'accordo sono: investimenti e sviluppo organizzativo, individuazione del numero e gestione degli esuberanti.

Nell'ambito degli investimenti e dello sviluppo organizzativo le materie oggetto di contrattazione hanno riguardato l'innovazione dei prodotti e dei

processi ed in particolare: 1) la creazione di una società di engineering la cui funzione è quella di progettare e sviluppare tecnologie ed impiantistica per l'industria alimentare⁸⁰; 2) la razionalizzazione ed ottimizzazione delle strutture nelle aree di produzione, commerciale e dell'organizzazione generale. Questo sviluppo organizzativo ha richiesto un investimento pari a 350 milioni di euro da realizzarsi tra gli anni 2000 e 2003. Per far fronte, inoltre, alle esigenze di nuove figure professionali è stata prevista la possibilità di far ricorso ad assunzioni a tempo determinato in una percentuale non superiore al 35% dei contratti a tempo indeterminato in atto nell'unità considerata. Al termine del periodo di riferimento del Piano (dicembre 2003) circa 140 contratti a tempo determinato sono stati convertiti in assunzioni stabili con contratti a tempo indeterminato.

Gli esuberi totali previsti dal Piano sono stati 812 di cui: 620 nei reparti produttivi, 98 nell'area commerciale e 94 nell'area dell'organizzazione generale e servizi connessi. Gli esuberi sono stati gestiti facendo ricorso alla cassa integrazione guadagni, alla mobilità per accompagnamento alla pensione e trasferimenti infragruppo.

Dall'esame delle materie oggetto di contrattazione, sia negli accordi integrativi di secondo livello sia nell'accordo difensivo del 2000, sembra così emergere un sistema di relazioni industriali caratterizzato da un intenso scambio informativo tra le parti e da un coinvolgimento delle rappresentanze sindacali sul terreno delle flessibilità funzionale (mobilità interna e organizzazione del lavoro). Si registra, inoltre, una gestione delle risorse umane orientata a favorire una partecipazione dei lavoratori attraverso processi formativi di crescita, percorsi di carriera personalizzati ed incentivi economici (salario variabile).

2.6 Conclusioni

Dall'analisi del gruppo industriale Parmalat si possono avanzare le seguenti conclusioni. In primo luogo emerge come nell'impresa si realizzi un modello di confronto tra le parti nel quale le pratiche di gestione delle risorse umane non

⁸⁰ Nel 2001 è stata creata la società Parmengineering s.r.l.

rimangono prerogativa essenziale della direzione; infatti numerosi sono gli ambiti nei quali si esercita il coinvolgimento delle rappresentanze (processi formativi, cambiamenti organizzativi e salario variabile).

Per quanto riguarda i mercati interni del lavoro sono stati esaminati quattro aspetti principali: ingressi, uscite, mobilità e processi formativi. La ricerca di nuove competenze e l'introduzione di un nuovo prodotto/processo hanno un peso notevole nelle nuove assunzioni per tutti gli inquadramenti analizzati, mentre risultano essere determinanti nel caso delle uscite il mancato rinnovo dei contratti a tempo determinato e la presenza di lavoratori potenzialmente tutelati da ammortizzatori sociali. Per gli avanzamenti in carriera, emerge una forte tendenza a promuovere i dipendenti in base alle loro caratteristiche e capacità individuali (competenze espresse nello svolgimento dei compiti assegnati) più che facendo ricorso agli avanzamenti automatici, soprattutto per le fasce operaie e quelle impiegatizie (limitatamente all'area delle vendite). Di particolare importanza risulta essere l'accordo tra le parti firmato nel 1997 che prevede determinati sentieri di carriera accompagnati da addestramento e formazione continua. La formazione dei dipendenti e dei neo assunti è una variabile organizzativa importante per la gestione delle risorse umane e l'iniziativa della direzione risulta elevata nel caso di dirigenti e quadri, mentre per impiegati ed operai specializzati avviene un coinvolgimento delle rappresentanze attraverso un intenso confronto informativo, consultivo e negoziale.

Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro si riscontra una notevole diffusione di pratiche organizzative innovative quali: produzione in gruppi di lavoro, just-in-time, gestione della qualità totale e rotazione delle mansioni. Dall'analisi dei cambiamenti tecno-organizzativi introdotti dal 1998 emerge come vi sia stato, da parte della direzione, un sostanziale coinvolgimento delle rappresentanze, su temi specifici anche dei lavoratori, attraverso un sistema strutturato di commissioni tecniche paritetiche.

Per quanto concerne la dinamica di funzionamento del salario variabile si registra un'articolazione molto ampia degli indicatori che collegano la retribuzione variabile alle performance. Dall'analisi delle sue componenti sembrano emergere aspetti legati sia all'incentivazione dell'efficienza lavorativa sia ad un meccanismo di partecipazione dei lavoratori. Anche in questo caso

occorre segnalare un'intesa attività di confronto tra le parti per la definizione degli obiettivi del salario variabile e per le procedure di verifica.

Nel complesso risulta essere presente un quadro di relazioni industriali caratterizzato da un intenso confronto informativo, consultivo ed anche negoziale su diversi temi operativi ed organizzativi dell'impresa. Il coinvolgimento delle rappresentanze sembra realizzarsi su un terreno di collaborazione e di condivisione di obiettivi comuni e di condivisione di procedure di confronto attraverso l'utilizzo di commissioni tecniche paritetiche. Sembra, quindi, realizzarsi una relazione positiva tra l'instaurarsi di condizioni per una effettiva comunicazione e partecipazione e l'introduzione di importanti innovazioni organizzative che incidono fortemente sulla organizzazione dell'impresa oltre che sulle condizioni di lavoro.

Questo clima aziendale positivo è stato determinante in questi mesi di crisi industriale del gruppo, in quanto ha permesso una coesione tra rappresentanze, lavoratori e nuova dirigenza industriale al fine di garantire la continuità produttiva degli stabilimenti.

3. Note conclusive

Alla luce dell'analisi condotta sulle due imprese si possono avanzare alcune considerazioni di carattere generale.

Innanzitutto le pratiche di gestione delle risorse umane che lasciano ampie prerogative al management sul piano dei processi decisionali in ambito strategico ed organizzativo, e decentrano quelli in ambito operativo, sono presenti in entrambe le imprese. Al contempo tali pratiche devono trovare un punto di equilibrio con le relazioni industriali che prevalgono nelle imprese, relazioni che sono fortemente orientate al confronto informativo, consultivo ed anche negoziale su diversi temi operativi ed organizzativi dell'impresa. Tale convivenza non sembra essere caratterizzata semplicemente da un confronto in termini di prerogative della direzione, da un lato, e diritti delle rappresentanze e dei dipendenti, dall'altro, in una logica antagonista e conflittuale. Non vi è da parte delle direzioni una esplicita azione di scavalco del rapporto con le

organizzazioni sindacali, soprattutto sugli aspetti che riguardano l'organizzazione del lavoro e la gestione dei mercati interni del lavoro ove il coinvolgimento delle rappresentanze sembra avvenire su un terreno di collaborazione e di condivisione di procedure di confronto.

Per quanto riguarda l'innovazione tecno-organizzativa sembrano emergere alcune caratteristiche rilevanti. Anzitutto sono imprese che innovano sia sul terreno della tecnologia sia su quello dell'organizzazione attraverso l'utilizzo di pratiche lavorative quali la rotazione delle mansioni, la gestione della qualità totale, il lavoro organizzato in gruppi, le procedure di suggerimenti dei dipendenti sull'organizzazione e la produzione. A questa capacità organizzativa innovativa si accompagna un'attenta gestione del personale attraverso funzioni aziendali dedicate allo sviluppo delle risorse umane con percorsi di formazione volti ad incrementare skills e capabilities per una migliore gestione delle nuove tecnologie di processo e di prodotto.

L'introduzione dei mutamenti organizzativi e tecnologici è principalmente frutto dell'iniziativa della direzione, anche se si registrano differenze significative tra le due imprese. In particolare, in Barilla, le innovazioni tecno-organizzative sono prevalentemente *management driven*, ovvero il ruolo della direzione risulta essere centrale nel processo innovativo ed è il management che determina le direttrici e l'intensità del cambiamento, lasciando poco spazio ad un più ampio decentramento decisionale. Solo nel caso in cui il cambiamento tecnologico abbia un impatto sull'organizzazione del lavoro e della produzione la direzione realizza un confronto con le rappresentanze sindacali. In Parmalat, invece, si possono rilevare alcune caratteristiche tipiche del modello *industrial relations driven*. Molto spesso, infatti, le innovazioni derivano dalla iniziativa delle commissioni tecniche paritetiche e la loro realizzazione avviene attraverso un coinvolgimento e confronto con le rappresentanze, ed in situazioni specifiche anche dei dipendenti. In questo caso sembra essersi realizzata una effettiva comunicazione e partecipazione tra le parti sulle innovazioni organizzative, con effetti positivi sull'organizzazione e sulle condizioni di lavoro.

Molto più limitato, in entrambe le imprese, appare l'intervento delle rappresentanze nel campo dei cambiamenti organizzativi centrati sull'adozione di una nuova concezione dei prodotti e sulla qualità degli stessi, aspetti di rilievo

strategico per le imprese del settore su cui la direzione mantiene ampie prerogative.

Nel complesso comunque la presenza di organizzazioni sindacali dedite alla negoziazione in un contesto di partecipazione e di non antagonismo sembra favorire l'adozione e la gestione di pratiche innovative.

Nell'ambito dell'innovazione organizzativa connessa alla gestione delle risorse umane, un rilievo particolare assume l'aspetto economico-retributivo. In questa area, il ruolo delle rappresentanze appare molto rilevante nella contrattazione concernente il salario variabile, mentre esso risulta molto minore sul terreno dei sistemi individuali di incentivazione economici e non, governati direttamente dall'impresa. In relazione alla concezione che le parti hanno del salario variabile e alla sua dinamica di funzionamento sembrano evidenziarsi delle incoerenze significative. Aspetti specifici quali i parametri impiegati per l'erogazione del salario variabile, le finalità dichiarate, la sovrapposizione di indicatori di redditività e di quelli di produttività, di qualità, di efficienza-efficacia dei processi, evidenziano nel complesso il perseguimento di obiettivi differenti, se non antagonisti, che possono ridurre significativamente l'efficacia del meccanismo premiante stesso. In particolare, per entrambe le imprese, si evidenzia una differenza sulle aspettative che le parti hanno assegnato all'introduzione del premio variabile e sul modello di partnership da perseguire. Se da un lato le rappresentanze tendono a sottolineare l'elemento di partecipazione e di collaborazione tra lavoratori ed impresa, con una conseguente valorizzazione delle competenze possedute dai lavoratori; dall'altro la direzione aziendale pone l'accento sull'incentivazione dello sforzo lavorativo del dipendente per un aumento immediato della produttività aziendale e, per quanto riguarda Barilla, sul meccanismo di ripartizione del rischio tra impresa e dipendenti. Nel complesso il salario variabile sembra, quindi, configurarsi come uno strumento attraverso cui privilegiare la riduzione dell'area di conflitto tra le parti piuttosto che fungere da vero e proprio strumento per la partecipazione dei dipendenti e dei loro rappresentanti ai processi decisionali dell'impresa.

Nella sfera delle relazioni industriali, dalla ricerca emerge la presenza di una intensa attività di confronto tra gli attori: direzione aziendale, rappresentanze sindacali e i dipendenti.

Con riferimento al confronto diretto tra direzione e dipendenti, questo sembra essere caratterizzato da livelli di coinvolgimento limitati, di carattere informativo e di tipo principalmente gerarchico. In rari casi si ha confronto effettivo in una prospettiva bi-direzionale (top-down, ma anche bottom-up)⁸¹. Sembra, quindi, non essere presente un rapporto di tipo collaborativo ma bensì si registra il permanere di un rapporto fortemente gerarchico.

Per quanto riguarda il rapporto tra rappresentanze sindacali e dipendenti sembra emergere un intenso confronto di carattere informativo anche se si rileva scarsa attenzione, da parte dei dipendenti, per le tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto strategico. Sono stati esaminati, inoltre, gli episodi di contestazione nei riguardi delle rappresentanze, di cui si è rilevata una qualche diffusione soprattutto in Barilla. I temi su cui si riscontra maggiore intensità di confronto tra dipendenti e rappresentanze sono gli stessi sui quali viene rilevata maggiore intensità di contestazione dei dipendenti verso i loro rappresentanti, e ciò ne evidenzia l'importanza in ambito di confronto sindacale. Inoltre, tali temi sono gli stessi per i quali si nota una maggiore intensità di confronto tra direzione d'impresa e rappresentanze. Complessivamente si è registrata la presenza di un sindacato strutturato e radicato in termini di iscritti con una diffusione di pratiche di informazione e di consultazione dei lavoratori, i quali partecipano attivamente alle elezioni delle rappresentanze. Questa rilevante organizzazione delle rappresentanze sembra essere confermata dalla presenza di un comitato aziendale europeo (CAE), in entrambe le imprese, per l'informazione e la consultazione dei lavoratori a livello comunitario.

Le principali pratiche di coinvolgimento adottata dalle direzioni aziendali nei confronti delle rappresentanze dei lavoratori sono quelle della negoziazione e della consultazione. Tali pratiche di consultazione e negoziazione si manifestano soprattutto su temi tradizionalmente prerogativa dell'intervento sindacale quali retribuzioni, rapporti di lavoro, organizzazione del lavoro, orari, mansioni e qualifiche, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, produzione. L'interazione fra direzione e rappresentanze si riduce in modo significativo riguardo a molte

⁸¹ Ad esempio in Barilla i lavoratori hanno la possibilità di fornire suggerimenti per la risoluzione di problemi di carattere operativo alla direzione; mentre in Parmalat su questioni specifiche i lavoratori hanno la possibilità di partecipare alle commissioni tecniche paritetiche.

tematiche di tipo prettamente macro-organizzativo e soprattutto di tipo strategico per l'impresa, per le quali si riscontra una tipologia di coinvolgimento principalmente informativo condotto spesso in modo unidirezionale dall'impresa, quando non del tutto essente. È da segnalare che su temi rilevanti per il settore, quali sicurezza alimentare e qualità del prodotto o servizio erogato, il coinvolgimento delle rappresentanze risulta scarso.

Nel complesso emerge un quadro di relazioni industriali caratterizzato da un equilibrio tra la conservazione delle prerogative del management sugli aspetti soprattutto strategici ma anche macro-organizzativi e il coinvolgimento delle rappresentanze su questioni di carattere operativo ed organizzativo. Sembra, quindi, affermarsi un modello organizzativo dell'impresa che privilegia il ruolo della proprietà e del management, mentre sembra di difficile applicazione un modello di governance che fa riferimento all'insieme degli stakeholders (proprietà, dirigenti, dipendenti e loro rappresentanti) attraverso uno schema di partecipazione.

Questa impostazione viene confermata dalle valutazioni dei rappresentanti sindacali, in entrambe le imprese, secondo cui vi sono ampi margini di miglioramento per lo sviluppo di una cultura partecipativa all'interno dell'azienda, una cultura partecipativa che dovrebbe portare, attraverso l'impegno delle parti alla realizzazione di un modello di partnership estraneo ad una mera logica di antagonismo "titolare/dirigente-lavoratore/subalterno" (Pini, 2004).

In relazione a questo aspetto la crisi industriale e finanziaria che ha coinvolto il gruppo Parmalat suggerisce alcuni elementi di riflessione. Prima di tutto sembra emergere, in relazione al coinvolgimento delle rappresentanze, una netta separazione tra gli aspetti strategici e quelli inerenti l'organizzazione del lavoro e della produzione. Come già sottolineato in precedenza il rapporto tra direzione e rappresentanze è caratterizzato da un intenso confronto informativo, consultivo e negoziale su diversi temi operativi ed organizzativi dell'impresa. Tale coinvolgimento è risultato essere di fondamentale importanza durante questi mesi di crisi, in quanto ha permesso una coesione sociale tra rappresentanze, lavoratori e dirigenza industriale al fine di garantire la continuità produttiva degli stabilimenti. Sulle scelte strategiche e finanziarie dell'impresa, al contrario, il

management ha mantenuto ampie prerogative evitando ogni tipo di confronto, anche a livello informativo.

Alla luce di questa esperienza si tratta di valutare se sia plausibile la presenza e l'intervento dei lavoratori e delle loro rappresentanze in organismi decisionali dove è richiesta la segretezza delle informazioni (Baglioni, 1995, 2001). Le scelte strategiche e finanziarie molto spesso hanno un'incidenza notevole sulle condizioni dei lavoratori e sul loro destino occupazionale e professionale e la loro importanza si è decisamente accresciuta con la complessità e l'incertezza dei mercati, con i processi di ristrutturazione dei gruppi e delle unità produttive che non si verificano solo nei momenti di crisi o nelle imprese con andamenti negativi. In virtù di questo sarebbe auspicabile che i lavoratori, ed i loro rappresentanti, abbiano il diritto di conoscere le implicazioni di determinate scelte strategiche e che queste ultime possano diventare oggetto di partecipazione. Questa prospettiva rimanda ad un modello di partnership forte, in cui vi sia un coinvolgimento di tutti gli stakeholders⁸² nella gestione dell'impresa attraverso una partecipazione ai processi decisionali. Al riguardo risulta essere di particolare rilevanza il tema relativo al governo societario⁸³. Un corretto "governo delle

⁸² In proposito si riportano i punti principali dell'articolo di Paolo Andrei, Alessandro Arrighetti e Augusto Ninni, "Per Parmalat un management buyout allargato", apparso su *Il Sole 24 Ore* del 15 febbraio 2004. In questo articolo viene presentata una proposta per superare la crisi industriale del gruppo Parmalat, ovvero un management buyout allargato. Questa proposta si fonda sull'impegno e sulla reputazione dell'attuale struttura dirigente e sulla convinzione degli stakeholder che un rilancio del gruppo sia possibile in un quadro di prospettive di redditività contenute ma comunque positive. Secondo questo progetto l'attuale dirigenza dovrebbe assumersi la responsabilità della gestione del risanamento e della conduzione futura coinvolgendo direttamente i soggetti che con ruoli e a titoli diversi sono parte del sistema Parmalat. La proposta per concretizzarsi dovrebbe basarsi su tre elementi principali: 1) valorizzazione delle sinergie derivanti dal mantenimento della struttura produttiva unitaria, almeno in Italia; 2) l'impegno da parte degli stakeholders a sottoscrivere quote di capitale sociale di nuova emissione; 3) l'offerta ai finanziatori ed ai fornitori di quote del capitale sociale di nuova costituzione proporzionalmente alle quote di credito stralciate per effetto dell'invitabile ristrutturazione del debito aziendale.

⁸³ In relazione a questo aspetto vengono riportate le caratteristiche principali del sistema di corporate governance definito dal nuovo management. Per maggiori informazioni si consulti il sito internet della società: www.parmalat.net. Le principali caratteristiche del nuovo sistema sono:

- Lo **statuto sociale** che consente un maggiore coinvolgimento degli azionisti nella definizione dei valori del gruppo e che offre un'importante garanzia di tutela degli azionisti. Per questo nello statuto sono espressamente elencati i doveri di amministratori e sindaci, precisato il ruolo del presidente del consiglio di amministrazione, indicate le materie di competenza esclusiva del consiglio di amministrazione e specificati i requisiti richiesti agli amministratori indipendenti i quali dovranno essere la maggioranza dei consiglieri. Gli amministratori vengono eletti con il meccanismo del voto di lista con l'individuazione di una soglia del 2% per la presentazione e non

società per azioni dovrebbe riconoscere i diritti degli stakeholders fissati dalla legge e stimolarne la collaborazione in tutto quanto attiene alla creazione di lavoro e di ricchezza⁸⁴. A livello europeo la Commissione Europea⁸⁵ ha ritenuto opportuno fissare i principi fondamentali ai quali il diritto nazionale dovrebbe fare riferimento. Lo scopo è quello di delineare nel panorama normativo comunitario, e tenendo conto dell'esperienza americana, un insieme di precetti in grado di assicurare la trasparenza sui mercati finanziari, nel tentativo di riportare nell'alveo

potranno essere eletti amministratori della società persone che abbiano ricoperto cariche negli organi sociali o rivestito posizioni di rilievo nel gruppo durante la passata gestione e persone nei confronti delle quali, nei 180 giorni antecedenti la data dell'assemblea, siano state promosse azioni penali. Non è consentito infine il cumulo della carica di presidente del consiglio di amministrazione con quella di amministratore delegato.

- Il **consiglio di amministrazione** si doterà di un codice di autodisciplina che costituisce l'insieme delle regole per il governo dell'impresa coerenti con i principi base espressi nello statuto sociale. Il codice di autodisciplina: regola gli obblighi informativi periodici degli organi delegati; prevede la costituzione di un comitato per il controllo interno e per la *corporate governance* e di un comitato per le nomine e per la remunerazione; definisce i principi base per la gestione delle informazioni riservate e le procedure in materia di *insider trading* e *internal dealing*; definisce i principi base nei rapporti con gli azionisti e gli investitori istituzionali; disciplina le operazioni con parti correlate.

- Il **codice di condotta** individua la missione del gruppo e gli obblighi comportamentali dei dipendenti e dei collaboratori, ispirati ai valori di trasparenza, correttezza, e professionalità.

- La **catena di controllo societario** del gruppo sarà profondamente rivista per raggiungere obiettivi di: trasparenza (le società del gruppo sono immediatamente percepite come tali dai terzi); correttezza (sono abbandonate le domiciliazioni di comodo presso i cosiddetti paradisi fiscali); la remunerazione del capitale (mediante una politica dei dividendi resa possibile anche dalla semplificazione della catena di controllo).

⁸⁴ Oecd (2004), punto 4 della prima parte.

⁸⁵ Commissione Europea – Comunicazione, 21/05/2003 COM (2003) 284 definitivo. In questa Comunicazione la Commissione ha accettato le proposte contenute nel secondo Rapporto dello High Level Group of Company Law Expert nominato nel settembre del 2001 e il cui mandato, in accordo con l'Ecofin, è stato allargato ai problemi sorti in relazione al caso Enron negli Stati Uniti. Secondo tale rapporto si ritiene “opportuno, in vista della crescente integrazione dei mercati europei dei capitali, un approccio comune a livello di Unione Europea, in relazione ad un numero limitato di norme essenziali, per assicurare un adeguato coordinamento dei codici sul governo societario”. I punti principali del testo sono tre ed in particolare: 1) maggiore trasparenza in materia di governo societario delle società quotate attraverso una dichiarazione annuale chiara ed esauriente relativa ai principali elementi della struttura e delle pratiche di governo societario; 2) una completa informazione a vantaggio di tutti gli azionisti, che ne agevoli una maggiore consapevolezza nell'esercizio dei diritti di voto e un'organizzazione più efficiente delle assemblee anche nel caso di soggetti residenti all'estero; 3) modernizzazione del consiglio di amministrazione attraverso l'indicazione di una serie di principi che regolino il suo funzionamento. Per maggiori approfondimenti si rimanda al testo integrale della comunicazione rintracciabile al sito: www.europa.eu.int/eur-lex/it/com/cnc/2003.

legislativo le regole del governo societario che per funzionare non possono riprodurre i codici di autoregolamentazione (Rossi, 2003).

In conclusione lo sviluppo di una cultura partecipativa, ovvero la partecipazione dell'insieme degli stakeholders ai processi di corporate governance, dovrebbe essere favorito ed incentivato attraverso politiche locali e nazionali mirate ad instaurare un clima idoneo alla concertazione e alla negoziazione tra le parti sociali. Sarebbe opportuno riprendere il dialogo sociale, così come si configura nell'ordinamento comunitario, ossia una vera e propria concertazione sociale in cui alle parti si riconosce un ruolo formale nella consultazione e un diritto di intervento attraverso la negoziazione, un recupero della pratica della concertazione a livello nazionale attraverso la partecipazione e la condivisione delle parti alla selezione degli obiettivi (Giugni, 2003). Come la stessa Commissione Europea sottolinea⁸⁶ i nuovi modelli organizzativi influenzano le procedure di informazione, consultazione e negoziazione tra direzioni aziendali e rappresentanze sindacali. L'intervento di queste ultime deve ampliarsi e divenire sempre più complesso. In tale contesto "il ruolo dei lavoratori all'interno dei processi decisionali e il bisogno di rivedere e rafforzare gli accordi per un coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese diviene una questione essenziale"⁸⁷.

Riferimenti bibliografici

- Andrei P., Arrighetti A., Ninni A., (2004), Per Parmalat un management buyout allargato, *Il Sole 24 Ore*, 15 febbraio.
- Ansaloni F., Ballotta B. (2000), *Innovazioni nelle forme e nell'organizzazione del lavoro in agricoltura e nell'industria agroalimentare in Emilia-Romagna, studi di caso*, Milano, FrancoAngeli.
- Antonelli G., Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, anno XXXI, n. 3-4.
- Appelbaum E., Bart R. (1993), Policy Levers for High Performance Production Systems, *International Contributions to Labour Studies*, n.3, pp.1-30.

⁸⁶⁻⁸⁷ Commissione Europea – Libro Verde, aprile 1997 COM (97) 128.

- Appelbaum E., Hunter I. W. (2003), *Union Participation in Strategic Decisions of Corporations*, working paper n. 9590, Cambridge, Massachusetts, National Bureau of Economic Research.
- Arrighetti A. (2004), *L'industria alimentare ed il sistema territoriale: imprese, grande distribuzione, regolazione del mercato dei prodotti, qualità e coesione sociale*, atti del Convegno "Politiche del lavoro a sostegno dello sviluppo locale a Parma", Provincia di Parma, Regione Emilia Romagna, Parma 26/02/2004.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V. (2001), *New Organisational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990s*, Cnrs-Cepremap, Paris, *mimeo*.
- Assolatte (2003), *Il settore lattiero caseario in cifre, Rapporto 2003*, Milano, Assolatte.
- Autorità garante della concorrenza e del mercato, Provvedimento n. 1316 (C930) Parmalat / Giglio Finanziaria, 23 luglio.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Baglioni G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Barilla Holding s.p.a (vari anni), *Bilancio consolidato*, Parma, Barilla Holding.
- Biagi M. (1998), *Le relazioni industriali nell'Unione Europea*, in Cella P., Treu T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Biagi M. (2002) (a cura di), *Quality of Work and Employee Involvement in Europe*, The Hague/London/New York, Kluwer Law International.
- Bonatti J., Lugli L., Nosvelli M., Pini P., Tugnoli S. (2002), *Nuovi modelli Antonelli G., Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, Economia & Lavoro*, anno XXXI, n. 3-4.
- gliorganizzativi, relazioni industriali e contrattazione: un'analisi per le imprese dell'Emilia-Romagna, *Economia & Lavoro*, vol.37, n.1.
- Brenner M.D., Fairris D., Ruser J (2004), *Flexible Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation*, *Industrial Relations*, vol 43, n.1 , pp. 242-266.
- Brusco S., Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione*, Bologna, Il Mulino.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (2001) (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali: teorie, metodologie, risultati*, Milano, FrancoAngeli.
- Cella P., Treu T. (1998) (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Comitato Economico e Sociale Europeo (2003), *Parere del Comitato economico e sociale europeo in merito alla Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni. Quadro per la promozione delle partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti*, 26/02/2003 n. 2003/C95/09.

- Commissione Europea (1997), Libro Verde, Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro, aprile 1997 COM 128.
- Commissione Europea (1998), Decisione della Commissione che istituisce comitati di dialogo settoriale per promuovere il dialogo tra le parti sociali a livello europeo, 20/05/1998 COM 2334 definitivo
- Commissione Europea (2001), Comunicazione, Politiche sociali e del mercato del lavoro: una strategia d'investimento nella qualità, 20/06/2001 COM 313 definitivo.
- Commissione Europea (2001), Financial Participation of Employee in the Europea Union, Documento di lavoro, 26/07/2001 SEC 1308.
- Commissione Europea (2002), Quadro per la promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti, Comunicazione, 05/07/2002 COM 364 definitivo.
- Commissione Europea (2003), Modernizzare il diritto delle società e rafforzare il governo societario nell'Unione europea - Un piano per progredire, Comunicazione, 21/05/2003 COM 284 definitivo.
- Consiglio dell'Unione Europea (1992), Raccomandazione concernente la partecipazione dei lavoratori subordinati ai profitti e ai risultati dell'impresa, compresa la partecipazione al capitale dell'impresa, 27/07/1992 92/443/CEE, Gazzetta Ufficiale n.L245 del 26/08/1992.
- Consiglio dell'Unione Europea (2001), Direttiva che completa lo statuto della Società Europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori, 08/10/2001 2001/86/CE, Gazzetta Ufficiale n.L294 del 10/11/2001.
- Consiglio dell'Unione Europea (2001), Regolamento relativo allo statuto della Società Europea (SE), 08/10/2001 n. 2157/2001, Gazzetta Ufficiale n.L294 del 10/11/2001.
- Consiglio dell'Unione Europea (2003), Regolamento relativo alla statuto della Società Cooperativa Europea (SCE), 22/07/2003 n. 1435/2003, Gazzetta Ufficiale n.L207 del 18/08/2003.
- Consiglio dell'Unione Europea (2003), Direttiva che completa lo statuto della Società Cooperativa Europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori, 22/07/2003 2003/72/CE, Gazzetta Ufficiale n.L207 del 18/08/2003.
- Consiglio dell'Unione Europea e Parlamento Europeo (2002), Direttiva che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori, 11/03/2002 2002/14/CE, Gazzetta Ufficiale n.L80/29 del 23/03/2002.
- Dalcò P., Galdabini L. (2004), *Il teatro dell'assurdo. Regista, attori, comparse e sponsor della più grande sceneggiata all'italiana: "Latte & Derivati"*, Parma, Food Editore.
- Einaudi L. (1949), *Lezioni di politica sociale*, Torino, UTET.
- Fedrizzi P., Pons G. (2003), Il Buco Parmalat nasce in Brasile, nei verbali tutta la storia, *La Repubblica*, 27 dicembre.

- Forth J., Millward N. (2004), High-Involvement Management and Pay in Britain, *Industrial Relations*, vol. 43, n.1, pp. 98-119.
- Foss N.J., Laursen K. (2000), Performance Pay, Delegation and Multitasking under Uncertainty and Innovativeness: Suggestions and an Empirical Investigation, Frederiksberg, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, ottobre, *mimeo*.
- Franzini G. (2004), *Il crac Parmalat. Storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori Riuniti.
- Galbiati W. (2004), Bondi rassicura i sindacati:Parmalat salva senza licenziare, *La Repubblica*, 20 aprile.
- Giugni G. (2003), *La lunga marcia della concertazione*, Bologna, Il Mulino.
- Guerci, C.M. (2004), Non solo finanza, *Il Sole 24 Ore*, 30 dicembre.
- Handel M. j., Gittleman M. (2004), Is There a Wage Payoff to Innovative Work Practices?, *Industrial Relations*, vol. 43, n.1, pp. 67-97.
- Hodgson G.M. (1999), *Economics & Utopia. Why the Learning Economy Is Not the End of History*, Londra, Routledge.
- Ichniowski C., Shaw K. (2003), Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resources Management Practices, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, n.1, pp.155-180.
- Ipl (2003), *Globalizzazione, strategie di impresa e qualità della vita lavorativa*, Istituto per il Lavoro, Milano, FrancoAngeli.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (1994), *Accordo integrativo del gruppo Barilla*.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (1994), *Accordo integrativo del gruppo Parmalat*.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (1999), *Accordo integrativo del gruppo Barilla*.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (1999), *Accordo integrativo del gruppo Parmalat*.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (2001), *Accordo integrativo del gruppo Parmalat*.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (2003), *Accordo integrativo del gruppo Barilla*.
- Kelly J. (2004), Social Partnership Agreements in Britain: labor Cooperation and Compliance, *Industrial Relations*, vol. 43, n.1, pp. 267-292.
- Leoni R., Mazzoni N. (2002), Saperi accademici e competenze richieste nei luoghi di lavoro: verso una riduzione dei mismatch?, *Economia Politica*, anno XIX, n.1.
- Leoni R., Tiraboschi L., Valietti G. (1999), Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari, *Lavoro e relazioni industriali*, n. 2, Luglio-Dicembre.
- Lugli L., Tugnoli S. (2002), Relazioni industriali e contrattazione in Emilia Romagna, in Pini P. (a cura di), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali. Un'indagine sulle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, FrancoAngeli.
- Malagutti V. (2004), *Buconero Spa, dentro il crac Parmalat*, Roma-Bari, Gius. Laterza & Figli.
- Mancinelli S., Pini P. (2000), Incentivazione, suddivisione del rischio e grado di partecipazione: la letteratura teorica, in Pini P. (a cura di), *Premio di*

- partecipazione o premio di risultato. La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Mancinelli S. (2002), Schemi retributivi flessibili e partecipazione dei lavoratori: il contributo della teoria economica, *Economia Politica*, anno XIX, n.1.
- Marks A., Findlay P., Hine J., McKinlay A., Thompson P. (1998), The politics of Partnership? Innovation in Employment Relations in the Scottish Spirits Industry, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 26, n.2, pp.209-226.
- Metcalf D. (2002), Unions and Productivity, Financial performance and Investment: International Evidence, Centre for Economic performance, London School of Economics and Political Science, Working Paper n. 539, Londra, LSE-CEP.
- Michie J., Sheehan M. (1999), No Innovation without Representation? An Analysis of participation, Representation, R&D Innovation, Department of Management, Birkbeck College, Londra, mimeo.
- Montesi G. (2004), L'analisi finanziaria si è fermata a Parma, www.lavoce.info, 27 gennaio.
- Montesi G. (2004), Una ricostruzione del caso Parmalat, www.lavoce.info, 28 gennaio.
- Oecd (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Paris, Oecd.
- Oecd (1999), *New Enterprise Work Practices and Their Labour Market Implications*, Employment Outlook, Paris, Oecd.
- Oecd (2004), *Principles of Corporate Governance*, Paris, Oecd.
- Paolini D. (2002), L'alimentare: miniera inesauribile, *Il Sole 24 Ore*, 20 febbraio.
- Parker M., Slaughter J. (1994), *Working Smart: A Union Guide to Participation Programs and Re-engineering*, Detroit, Labor Notes.
- Parlamento Europeo (2003), Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence, Serie Affari Sociali, Direzione generale per la ricerca, 2-2003.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2003), *Bilancio consolidato*, 31 dicembre, Parma, Parmalat Finanziaria s.p.a.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004), Organigramma societario Parmalat finanziaria s.p.a., 31 dicembre 2003, www.parmalat.net.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004), Linee guida del piano di ristrutturazione industriale e del debito del gruppo Parmalat, 16 marzo, www.parmalat.net.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004), Meeting with Creditors, 26 marzo, www.parmalat.net.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004), Comunicato stampa, 26 marzo, www.parmalat.net.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004), Comunicato stampa, 4 maggio, www.parmalat.net.

- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004), Parmalat verso il concordato: la struttura legale, la nuova corporate governance, il consulente finanziario, 17 maggio, www.parmalat.net.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004), Comunicato stampa, 17 maggio, www.parmalat.net.
- Pini P. (2000), Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili, *Economia Politica*, anno XVII, n. 3.
- Pini P. (2001), Motivazioni e determinanti dei meccanismi retributivi premianti: un riesame della letteratura empirica recente, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali: teorie, metodologie, risultati*, Milano, FrancoAngeli.
- Pini P. (2000) (a cura di), *Premio di partecipazione o premio di risultato. La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Pini P. (2002) (a cura di), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali. Un'indagine sulle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, FrancoAngeli.
- Pini P. (2004) (a cura di), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, FrancoAngeli.
- Platero M. (2003), Parmalat, la difficile strada americana, *Il Sole 24 Ore*, 14 dicembre.
- Puledra V. (2004), Barilla, corre il fatturato ma non gli utili, *La Repubblica – Affari & Finanza*, 12 gennaio.
- Regione Emilia-Romagna – Assessorato regionale all'agricoltura, ambiente e sviluppo sostenibile – Unioncamere Emilia-Romagna (2002), *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna*, Rapporto 2002.
- Rossi G. (2003), *Il conflitto epidemico*, Milano, Adelphi.
- Tonna F. (2000), Sviluppo dell'impresa e pianificazione finanziaria, in Galassi G. (a cura di), *Lo sviluppo delle imprese tra opportunità e vincoli*, Milano, Giuffrè Editore.
- UNIPI (Unione Industriale Pastai Italiani) (2003), *L'industria italiana delle paste alimentari nel 2002, Rapporto 2003*, Milano, UNIPI.