



# Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

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

**Quaderni del Dipartimento**

**n.1/2005**

**Gennaio 2005**

*Sviluppo organizzativo, partecipazione dei dipendenti  
e relazioni industriali in Barilla e Parmalat*

**Luca Delsoldato – Paolo Pini**

**Gennaio 2005**

**Sviluppo organizzativo, partecipazione dei dipendenti  
e relazioni industriali in Barilla e Parmalat\***

di *Luca Delsoldato e 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 però che ciò abbia condotto a comportamenti maggiormente propensi 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 maggiormente 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 e dell'Emilia-Romagna per la loro disponibilità. Il presente testo sintetizza i principali risultati della ricerca; per maggiori dettagli si veda Delsoldato, Pini (2005). Si ringraziano Mimmo Carrieri, Giovanni Masino, Piergiovanna Natale, ed i *referee* della rivista *Economia e Società Regionale* per le osservazioni e suggerimenti ad una precedente versione del lavoro.

## Introduzione

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 (Foss, 1997; Hodgson, 1999; Foss, Foss, 2002), caratterizzata anzitutto da una struttura produttiva in cui vengono decentralizzati i processi decisionali e, in secondo luogo, da una struttura organizzativa più snella e meno gerarchica. Tale processo ha comportato da parte delle direzioni aziendali l'adozione di politiche di gestione delle risorse umane e di modelli di organizzazione del lavoro volte al coinvolgimento ed alla responsabilizzazione dei dipendenti (Gual, Ricart, a cura di, 2001). In contesti istituzionali che vedono la presenza nell'impresa di forme di rappresentanza dei dipendenti tramite le organizzazioni sindacali, i cambiamenti organizzativi hanno in vari casi comportato anche l'introduzione di modalità di informazione, consultazione e negoziazione nel campo della gestione dei mercati interni del lavoro e della organizzazione della produzione (Addison, Schnabel, a cura di, 2003). L'innovazione nel modello organizzativo dell'impresa è stata così a volte accompagnata da un rinnovamento nella sfera delle relazioni industriali, alla ricerca di modelli più inclusivi e partecipativi.

Avendo come riferimento i cambiamenti intervenuti nel modello organizzativo d'impresa e nella sfera delle relazioni industriali, 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 scopo è quello di analizzare le modalità di organizzazione aziendale e le 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, e quindi di accrescere per queste via la competitività dell'impresa (Foss, Laursen, 2000).

Tre sono gli ambiti principali oggetto della ricerca. Il primo riguarda i modelli organizzativi presenti e i cambiamenti introdotti nelle imprese. Il secondo riguarda l'analisi dei sistemi retributivi con particolare attenzione ai sistemi di incentivazione, monetari e non, e al premio per obiettivi. Il terzo è rappresentato dalla sfera delle relazioni industriali, con l'obiettivo di indagare i rapporti tra le parti sociali che operano all'interno dell'impresa - direzione e dipendenti, direzione e rappresentanze, rappresentanze e dipendenti -, analizzando in particolare le procedure di coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze nei processi decisionali, a livello operativo, organizzativo e strategico. Le informazioni acquisite su relazioni industriali, innovazioni tecno-organizzative e sistemi retributivi sono state impiegate con lo scopo di cogliere e valutare i legami tra intensità del cambiamento organizzativo adottato dall'impresa e qualità delle relazioni industriali.

Lo strumento utilizzato per l'indagine è stato un questionario rivolto alle rappresentanze sindacali delle due aziende, tra febbraio e marzo del 2004. L'arco temporale preso in considerazione nell'indagine è quello compreso tra il 1998 e il 2003. È stato impiegato un questionario a risposte multiple vincolate strutturato in cinque sezioni: (a) dati strutturali dell'impresa e delle rappresentanze; (b) struttura occupazionale e mercati interni del lavoro; (c) innovazioni tecno-organizzative adottate; (d) sistemi retributivi; (e) relazioni industriali. Successivamente alle fasi di intervista diretta delle rappresentanze e valutazione delle risposte da parte dei ricercatori, in colloqui registrati con le rappresentanze sono stati approfonditi a fini comparativi aspetti specifici relativi ai temi (c)-(d)-(e) sopra indicati. Le informazioni raccolte hanno consentito così la realizzazione di una analisi qualitativa tipica dei *case-studies*. In aggiunta, tali informazioni sono state comparate con analoghe informazioni raccolte per le due specifiche imprese nell'ambito di una indagine svolta nel 2001 (Pini, a cura di, 2002), al fine di valutare eventuali cambiamenti intervenuti nel corso degli ultimi tre anni<sup>1</sup>.

## 1. Il quadro di riferimento concettuale

I cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni nella concezione di impresa hanno segnalato il passaggio da una impresa rigida, fortemente gerarchizzata, la A-firm, ad una impresa piatta, denominata J-firm, di ispirazione giapponese<sup>2</sup>.

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. Sullo specifico terreno della organizzazione del lavoro, tale modello si caratterizza per l'accentramento del potere decisionale e delle funzioni di coordinamento delle decisioni, impiegando strumenti di programmazione dei tempi e metodi di lavoro e di controllo delle performance individuali. Questi, coniugati alla decomposizione delle conoscenze in azioni semplici ed elementari da essere svolte dal singolo dipendente, conducono ad una parcellizzazione dell'attività lavorativa, alla ripetitività delle

---

<sup>1</sup> La ricerca riguardante le imprese del settore agroalimentare dell'Emilia-Romagna i cui risultati sono presentati in Pini (a cura di) (2002) ha caratteristiche differenti per quanto concerne le modalità di trattazione delle informazioni, avendo privilegiato in quel caso metodologie statistiche descrittive ed econometriche adatte per database *cross-section* (si veda anche Mazzanti, Pini, Tortia, 2004 e 2005), mentre in questa ricerca si è proceduto ad una analisi qualitativa delle informazioni raccolte per le due imprese oggetto di analisi. I questionari adottati nelle due indagini, del 2001 e del 2004, presentano ampie aree tematiche comuni, benché quello del 2004 risulti più complesso ed articolato. Il questionario utilizzato nel 2004 è disponibile previa richiesta agli autori, quello del 2001 è contenuto nel Cd-Rom allegato a Pini (a cura di) (2002).

<sup>2</sup> Senza pretesa di esaustività, si possono ricordare alcuni lavori che rappresentano tuttora componenti importanti della letteratura che ha sviluppato tale distinzione: Aoki (1990, 1991), Aoki, Dore (a cura di) (1994), Coriat (1991), Hhno (1978), Koike (1994). Per una riconsiderazione del dibattito di particolare rilevanza per i temi trattati in questa ricerca si rinvia a Antonelli, Leoni (1997), Leoni, Tiraboschi, Valietti (1999), Leoni, Vanoncini, Tiraboschi (1998).

prestazioni controllate dalla via gerarchica, alla specializzazione dei compiti assegnati e delle mansioni svolte (Coriat, 1991).

Diversamente dalla precedente, 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 e della qualità. 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, ovvero una *learning organization* che si evolve in funzione delle sue capacità di apprendimento. 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. Le differenti componenti dell'organizzazione del lavoro devono interagire ed integrarsi per affrontare i problemi derivanti dall'incertezza tecnologica ed organizzativa, endogena al processo produttivo. Ciò richiede al contempo una autonomia decisionale da parte dei dipendenti, una capacità interattiva tra gli stessi, un approfondimento ed allargamento delle competenze professionali. 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 (Antonelli, Leoni, 1997).

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). Tale approccio può risultare particolarmente efficace qualora il cambiamento viene declinato soprattutto in termini organizzativi per affrontare le questioni poste dalla crisi del modello ford-taylorista basato sulle economie di scala. e su produzioni altamente

standardizzate. L'affermarsi delle economie di scopo, di diversificazione e di gamma (Coriat, 1991) ha indirizzato una quota di imprese, distintamente le J-firm, verso la ricerca di una flessibilità del lavoro interna all'impresa piuttosto che esterna, funzionale piuttosto che numerica, la quale richiede un coinvolgimento diretto dei dipendenti nei processi di *cambiamento continuo* accompagnato da un maggiore decentramento e coordinamento decisionale in una logica *bottom-up*. Le rappresentanze dei dipendenti possono svolgere un ruolo funzionale a soddisfare tale domanda di coordinamento, sia direttamente confrontandosi con il management con procedure negoziali, che indirettamente tramite l'operare di commissioni congiunte consultive volte alla soluzione dei problemi produttivi (Freeman, Lazear, 1995; Rogers, Streeck, 1995). In particolare, modalità partecipative delle rappresentanze contribuiscono ad accrescere la cosiddetta *x-efficiency* dell'impresa (Leibenstein, 1987), attraverso i seguenti canali: miglioramento del flusso bi-direzionale di informazioni tra direzione e dipendenti; accrescimento della qualità del processo decisionale dei manager, consentendo anche una attuazione più efficiente delle decisioni; stimolo all'adozione di politiche non personalizzate nella gestione delle risorse umane; stimolo all'adozione di modalità di organizzazione del lavoro flessibili e de-verticalizzate nella produzione, con autonomia dei lavoratori nei processi decisionali e nella soluzione dei problemi. Tali canali, inoltre, risultano più efficaci nelle imprese che si confrontano con mercati del prodotto concorrenziali, in quanto in questi contesti si riduce il grado di appropriazione interna all'impresa delle rendite derivanti dall'innovazione organizzativa (Streeck, 1995).

A questo primo modello si contrappone quello *management driven*, per alcuni tratti presente come evoluzione anche nelle imprese A-firm, che si affida fondamentalmente alle tecniche di *re-engineering* della produzione controllate dalla linea gerarchica. Anche questo modello costituisce una risposta alla crisi del modello ford-taylorista tradizionale, al fine conservare la competitività dell'impresa in un contesto di mercato più incerto e variabile. Tuttavia, diversamente dal modello precedente, esso declina il cambiamento in termini non tanto organizzativi ma soprattutto tecnologici, e tende a fornire *soluzioni radicali* che costituiscono *discontinuità sostanziali* nella organizzazione del lavoro trainate da cambiamenti delle tecnologie di produzione. Il ruolo del management ai più alti livelli è centrale nel progettare ed implementare i cambiamenti, a cui seguono a cascata comportamenti dei livelli inferiori in una logica *top-down*. Le pratiche di organizzazione del lavoro innovative non prevedono una decentralizzazione dei processi decisionali dal management ai dipendenti, 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. 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). Questo modello non prevede neppure 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 (Appelbaum, Bart, 1993). Il sindacato, quando presente, svolge un ruolo nella negoziazione a livello di industria piuttosto che di impresa,

ed in questa ultima la sua funzione non va oltre quella di tutela dei diritti dei dipendenti e di miglioramento delle condizioni di lavoro.

La revisione del modello d'impresa ha 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; Michie, Sheehan, 1999; Appelbaum, Hunter, 2003; Metcalf, 2003; Kelly, 2004). 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) costituisce 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 premio per obiettivi.

Il modello organizzativo d'impresa ed il tipo di incertezza che deve essere affrontata si coniugano con specifiche forme di flessibilità retributiva, negoziate o meno 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. Tuttavia, i sistemi retributivi 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).

Il sistema retributivo viene concepito dalla letteratura economica ed organizzativa come strumento di risoluzione dei problemi posti dalla presenza di asimmetrie informative, incertezze endogene all'impresa, quindi interne, ed esogene all'impresa, cioè esterne. In presenza di incertezza endogena, il sistema retributivo può essere declinato, in un primo caso, in termini di strumento di incentivazione tradizionale ove il legame tra azione singola del dipendente, sua prestazione e risultato finale è sufficiente deterministico e certo. In un modello organizzativo ove prevalgono compiti e mansioni rigidamente assegnati, programmazione e controllo gerarchico dei tempi e metodi del flusso produttivo, operazioni lavorative parcellizzabili, un sistema retributivo premiante si configura come *output-oriented*; essendo certo il legame tra azione nascosta e risultato misurabile, la forma funzionale che caratterizza la remunerazione variabile collega il premio percepito dal dipendente ad indicatori fisici di produttività per determinati standard di qualità. Differente è il caso in cui, sempre in presenza di incertezza endogena, si hanno contesti organizzativi nei quali al lavoratore vengono trasferiti poteri consultivi e delegativi (decentramento decisionale nell'organizzazione del lavoro) ed al quale sono richieste capacità di *problem*

*solving*, di interazione orizzontale con altri lavoratori, di interazione verticale con i livelli gerarchici inferiori e superiori, di sviluppo delle proprie competenze in relazione alle competenze di altri. In questo secondo caso il premio si configura come *input-oriented*: la forma funzionale deve collegare il salario variabile non più al risultato, quanto al comportamento, e quindi alle competenze espresse rispetto alle competenze possedute. Il meccanismo premiante si caratterizza come premio di partecipazione in quanto richiede l'intervento attivo del lavoratore nella soluzione delle problematiche produttive, lo sviluppo delle competenze potenziali, le capacità di polivalenza e di polifunzionalità dei dipendenti che lavorano in *team*. Nel terzo caso, infine, ove prevale l'incertezza esterna, il premio assume caratteristiche analoghe al modello *output-oriented*, con una differenza significativa: l'output misurato è rappresentato dalle performance economiche e finanziarie dell'impresa piuttosto che da quelle produttive; le variabili rilevanti si basano sui bilanci economici delle imprese, indicatori di redditività dell'impresa sul mercato, generalmente pre-imposte. In tale contesto, con la componente variabile della retribuzione si affronta il problema posto dalla incertezza esogena all'impresa, ed il premio intende ridistribuire parte del rischio tra gli *stakeholders*, dipendenti inclusi<sup>3</sup>.

Anche in questo campo però le relazioni industriali sembrano svolgere proprie funzioni. Infatti, gli schemi retributivi premianti che legano una quota del salario aziendale alle performance dell'impresa sono stati favoriti dal Protocollo sottoscritto da governo e parti sociali nel luglio del 1993. Il premio per obiettivi 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.

## **2. Alcune caratteristiche strutturali di settore e delle imprese indagate**

### *2.1 Il settore delle paste alimentari ed il ruolo di Barilla s.p.a.*

L'Italia è il principale produttore di pasta di semola di grano duro del mondo grazie ad una struttura produttiva articolata in 153 pastifici industriali. La capacità produttiva del settore è stimata in circa 4,5 milioni di tonnellate annue (UNIFI, 2004). Benché i consumi delle paste alimentari industriali secche e fresche nel 2003 siano leggermente diminuiti rispetto al 2002 (-0,9%), il consumo nazionale rimane elevato, stimato in circa 1,6 milioni di tonnellate. Il volume delle esportazioni del settore è stato di 1,5 milioni di tonnellate di pasta, pari al 49% della produzione nazionale. La rilevanza produttiva della provincia di Parma nel settore si evince da dati UPI (2003) per il 2002: le 14 aziende operanti nel territorio con un numero di 4555 dipendenti hanno una capacità produttiva di circa di 3,5 milioni di tonnellate di pasta all'anno.

---

<sup>3</sup> La letteratura economica sui premi variabili è ampia e variegata negli approcci nonché nei paradigmi. Per un approfondimento si rinvia a Cainelli, Fabbri, Pini (a cura di) (2001), Leoni, Vanoncini, Tiraboschi (1998), Mancinelli (2002),

L'azienda più importante a livello nazionale è Barilla s.p.a., le cui origini risalgono al 1960. Attualmente la struttura organizzativa di Barilla fa capo a Barilla Holding s.p.a. che si struttura a sua volta in quattro società operative: Barilla G. e R. Fratelli s.p.a., GranMilano s.p.a., Kamps AG e Harry's S.C.A.

Alla fine del 2003 Barilla possiede 92 siti produttivi. L'organico complessivo è di 24710 dipendenti di cui circa 6074 in Italia e 18636 negli altri paesi. L'aumento di 2779 dipendenti, rispetto all'anno precedente è principalmente dovuto all'acquisizione del gruppo Harry's. In provincia di Parma sono presenti due stabilimenti: uno per la produzione di pasta (loc. Pedrignano con 1504 dipendenti) e l'altro per la produzione di prodotti da forno (loc. Rubbiano con 282 dipendenti).

I risultati economici<sup>4</sup> nel corso del 2003 sono stati sostanzialmente positivi: il fatturato è stato di 4,4 miliardi di €, con un incremento del 29,1% rispetto al 2002, mentre il margine operativo lordo è stato pari a 519 milioni di €, con un incremento del 19,3%. A fronte di questi risultati si registra però una crescita importante dei debiti netti, che superano oggi il patrimonio netto. I debiti netti nel 2003, infatti, sono stati pari a 1,9 miliardi di € (di cui circa 250 milioni di € per l'acquisto del 51% della francese Harry's, su cui Kamps aveva un'opzione), con un aumento del 19,7% rispetto al 2002, a fronte di un patrimonio netto pari a 1,5 miliardi di €.

## 2.2 Il settore lattiero-caseario ed il ruolo di Parmalat s.p.a.

Il settore lattiero-caseario, con un fatturato di 13,2 miliardi di € nel 2003, rappresenta il 15% circa dell'intero fatturato dell'industria alimentare italiana. Operano nel settore circa 2000 aziende di trasformazione, che occupano circa 29.000 addetti e trasformano il latte di oltre 50000 allevatori. (Assolate, 2004).

Il settore lattiero caseario ha una buona propensione all'esportazione: l'aumento dell'export ha contribuito negli ultimi anni a ridurre il saldo negativo della bilancia commerciale (il deficit è diminuito del 72,3% dal 1995). Nonostante questi risultati, il settore rimane caratterizzato da una bassa redditività: sia il ROE (*return on equity*) sia il ROI (*return on investment*) sono grandemente inferiori rispetto alla media delle varie branche dell'alimentare.

Come è noto, nel settore lattiero-caseario Parmalat è una delle imprese leader a livello mondiale, con il *core business* localizzato nella provincia di Parma, a Collecchio. 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. La struttura organizzativa del gruppo fa capo a Parmalat Finanziaria s.p.a., ora in amministrazione straordinaria.

Al 31 dicembre 2003 Parmalat possedeva 139 siti produttivi nel mondo. In Italia sono presenti 18 stabilimenti per la produzione lattiero-casearia, di cui 1 a Collecchio, 5 stabilimenti per la produzione dei prodotti da forno ed 1 stabilimento per la produzione di derivati del pomodoro. I dipendenti sono circa 32292 di cui circa 3500 in Italia (1150 a Collecchio).

I risultati economici del gruppo per il 2003<sup>5</sup> che noi presentiamo si basano su dati sufficientemente attendibili verificati dalla società di revisione

---

<sup>4</sup> I dati relativi ai risultati economici del gruppo sono ricavati dal Bilancio consolidato dell'azienda del 2003.

<sup>5</sup> I dati riportati sono ricavati da Parmalat (2004b, 2004c).

PriceWaterhouseCoopers s.p.a su indicazione della nuova dirigenza. Il fatturato del gruppo nel 2003 è stato di 5,6 miliardi di €. Se si analizza il fatturato per categoria di prodotto, si evince come vi sia una forte preponderanza del “latte e prodotti a base di latte” (80%), una incidenza marginale ed in diminuzione dei prodotti da forno (8%, -24% rispetto al 2002), ed un contributo - in crescita - dei prodotti a base di frutta (9%, +2% rispetto al 2002). La ripartizione del fatturato per aree geografiche mostra come l’Europa rappresenti il 35% del totale, il Nord America il 37,4%, il Sud America il 14,9% ed il resto del mondo l’11,1%. L’indebitamento finanziario netto ammonta a 13,6 miliardi di €.

Per quanto concerne i risultati relativi all’andamento economico e finanziario del gruppo, al 30 novembre 2004 rispetto al novembre 2003 si registra un leggero calo dei ricavi (-2,3%) per le attività *core*<sup>6</sup>, mentre il margine operativo lordo (Mol) è risultato in crescita del 24,7%. Viene riconfermata, inoltre, la capacità dell’azienda di autofinanziarsi facendo ricorso, per le proprie esigenze, agli introiti senza intaccare il prestito di 105,8 milioni di € concesso nel marzo 2004 da un sindacato di 20 banche. Secondo quanto riportato nelle “Linee guida del piano di ristrutturazione industriale e del debito 2004–2007” (Parmalat, 2004a), 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 internazionali, che attualmente conseguono un margine nell’ordine del 10% sul fatturato.

### **3. Innovazioni tecno-organizzative e partecipazione**

In questo paragrafo vengono presi in esame, per gli stabilimenti di Barilla e Parmalat localizzati nella provincia di Parma, tre aspetti principali delle forme di organizzazione del lavoro. In primo luogo l’attenzione si focalizza sull’analisi dei cambiamenti organizzativi e tecnologici adottati, al fine di cogliere la gestione della flessibilità organizzativa che ha effetti diretti ed indiretti sia sull’impiego del fattore lavoro sia sulla competitività dell’impresa. In secondo luogo vengono analizzate modalità e funzioni della flessibilità retributiva perseguita mediante l’introduzione dello strumento del premio per obiettivi, il cui valore è direttamente collegato al raggiungimento di determinati risultati aziendali. Infine l’analisi si concentra sulle relazioni industriali presenti all’interno delle due imprese, ossia i rapporti che intercorrono tra gli attori sociali attraverso un’analisi delle procedure di coinvolgimento e partecipazione adottate dalla direzione aziendale nei confronti delle rappresentanze dei dipendenti e dei dipendenti stessi.

#### *3.1 Organizzazione del lavoro e pratiche organizzative innovative*

Entrambe le imprese, negli ultimi anni, hanno avviato processi di ristrutturazione che hanno interessato sia la tecnologia e i processi produttivi sia l’organizzazione ed il personale.

---

<sup>6</sup> Le 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 di crescita nei quali vi è un’alta richiesta di prodotti per il benessere, disponibilità a riconoscere un *premium price* per i brand di Parmalat e disponibilità di tecnologie all’avanguardia.

Pratiche organizzative innovative e cambiamenti tecnologici sono stati comunque adottati nelle due imprese in presenza di caratteristiche specifiche di organizzazione della produzione, in parte spiegate dalle tipologie del prodotto realizzato. Mentre in Barilla la concentrazione su produzioni di paste alimentari è in parte alla base di una significativa rigidità degli impianti utilizzati compensata da una elevata flessibilità ed adattabilità delle prestazioni lavorative, in Parmalat flessibilità e polivalenza degli impianti e delle prestazioni lavorative si coniugano favorite da produzioni lattiero-casearie piuttosto eterogenee. In termini relativi possiamo affermare che in Parmalat prevalgono produzioni caratterizzate da maggiore varietà per tipologia e caratteristiche qualitative, mentre in Barilla produzioni standard per grandi lotti sono maggiormente presenti.

Già prima del 1998 si riscontra l'adozione di pratiche organizzative innovative (produzione in gruppi di lavoro, circoli di qualità, *just-in-time*<sup>7</sup>, rotazione delle mansioni e gestione della qualità totale)<sup>8</sup> e l'introduzione di importanti innovazioni tecnologiche: innovazioni di prodotto, processo e sulla qualità del processo e prodotto, fino anche l'introduzione di nuovi marchi.

Negli ultimi anni, entrambe le imprese non si sono limitate però ad una pura operazione di *re-engineering*, ma hanno avviato un'azione volta allo sviluppo delle risorse umane in un'ottica di sviluppo continuo delle conoscenze.

Infatti, a partire dal 1998 sono stati adottati significativi mutamenti specifici dell'organizzazione del lavoro e cambiamenti realizzati in seguito ad una nuova concezione del prodotto che risultano di particolare rilevanza per l'industria alimentare. Al fine di individuare i cambiamenti organizzativi introdotti e le modalità con le quali tali adozioni sono avvenute, particolare attenzione è stata posta al soggetto che ha proposto i cambiamenti: direzione, rappresentanze sindacali, commissioni congiunte o organismi paritetici, singoli lavoratori o gruppi di lavoratori (*tab.1*).

Esaminando i principali cambiamenti adottati emergono alcune differenze significative tra le due realtà produttive. Nel caso di Barilla sembra emergere un modello organizzativo *management driven*<sup>9</sup> in quanto risulta essere decisivo il ruolo svolto dalla direzione nel proporre ed adottare i cambiamenti organizzativi: ben 11 sui 25 elencati. Il ruolo delle rappresentanze risulta presente solo su 4 cambiamenti, tutti legati alla organizzazione del lavoro ed in particolare ai gruppi

---

<sup>7</sup> Un sistema di produzione *just-in-time* è costituito da un insieme di tecniche il cui scopo è quello di minimizzare gli sprechi. Per entrambe le imprese sono state individuate le principali tecniche introdotte negli ultimi anni. In Barilla dal 1998 sono presenti il *kanban*; una forte contrazione dei tempi e dei costi di *setup*; relazioni di cooperazione con i fornitori e una forte riduzione dell'investimento in scorte di semilavorati e prodotti finiti. In Parmalat, nel corso degli anni, sono state introdotte la produzione per piccoli lotti; il *kanban*; la contrazione dei tempi e costi di *setup*; la produzione mista; il sistema *pull* di gestione della produzione; manodopera polivalente e multifunzionale ed infine una forte riduzione dell'investimento in scorte di semilavorati e prodotti finiti.

<sup>8</sup> In Barilla vengono coinvolti più del 50% dei dipendenti in queste pratiche organizzative, con l'obiettivo aziendale, secondo le rappresentanze dei lavoratori, di portare questa percentuale vicina al 100%. Rispetto all'indagine del 2001, si registra già un aumento consistente del personale coinvolto in pratiche organizzative innovative. In Parmalat la percentuale dei lavoratori coinvolti in tali pratiche risulta inferiore, attestandosi attorno al 45%.

<sup>9</sup> Questo potrebbe essere il risultato sia dell'influenza esercitata dalla cultura manageriale tipica della realtà statunitense (nel 1971 l'azienda americana W.R.Grace acquisisce la maggioranza del pacchetto azionario della Barilla, maggioranza che detiene fino al 1979, anno in cui la famiglia Barilla riacquista il controllo della società) sia della gestione fortemente gerarchica operata dalla famiglia Barilla, soprattutto dal presidente Pietro Barilla negli anni ottanta.

di lavoro, mentre il ruolo delle commissioni paritetiche emerge solo in 1 caso (formazione continua). 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, macro-organizzativi e strategici dell'impresa. Nel caso di Parmalat emerge invece un modello *industrial relations driven* con un sostanziale coinvolgimento, da parte della direzione, delle rappresentanze sindacali ed in alcuni casi anche dei lavoratori<sup>10</sup>, soprattutto attraverso l'utilizzo di commissioni tecniche paritetiche. Sugli 8 cambiamenti introdotti, 5 sono emersi in commissione congiunte e 3 sono stati proposti dalla direzione. Anche in tal caso le aree prettamente macro-organizzative e strategiche rimangono tuttavia prerogativa della direzione aziendale.

Tab.1: Cambiamenti organizzativi introdotti dal 1998

Cambiamenti ....	Proposti da ....	DA	RS	CTP	DIP
1. Sistemi di remunerazione		B			
2. Nuove tecnologie di processo		B P			
3. Organizzazione del lavoro in generale			B	P	
4. Nuovi prodotti/servizi		B P			
5. Gruppi di lavoro nella produzione			B		
6. Progetti di qualità totale		B			
7. Rotazione delle mansioni			B		
8. Maggiore autonomia dei gruppi e/o di singoli DIP nella soluzione dei problemi			B	P	
9. Modalità strutturate di suggerimenti dei DIP alla DA su temi organizzativi		B			
10. Modalità strutturate di suggerimenti dei DIP alla DA su qualità del prodotto		B			
11. Percorsi di formazione continua connessi a nuove esigenze organizzative				B P	
12. Definizione di obiettivi per gruppi di lavoro e/o individuali per i DIP					
13. Diminuzione livelli gerarchici		B			
14. Consentire introduzione nuovi prodotti		B		P	
15. Proteggere tipicità prodotti					
16. Salvaguardare qualità dei prodotti		B		P	
17. Migliorare tempi consegna		B			
18. Risposte a evoluzioni del gusto o in nicchie di mercato					
19. Seguire norme sanitarie		P			
20. Tutela ambiente					
21. Migliorare packaging					
22. Migliorare etichettatura					
23. Adeguarsi a nuove normative					
24. Rispondere alle richieste della grande distribuzione					
25. Seguire nuovi canali di vendita		B			

Legenda: 1) cambiamenti B in Barilla, P in Parmalat; 2) cambiamenti proposti da DIP Dipendenti, DA Direzione Aziendale, CTP Commissione Tecniche Paritetiche, RS Rappresentanze Sindacali.

I principali cambiamenti adottati dalle due imprese, sia a livello organizzativo sia a livello tecnologico, hanno spesso anche richiesto interventi sulla professionalità dei dipendenti. I processi formativi 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

<sup>10</sup> Su questioni specifiche i lavoratori possono partecipare ai lavori delle commissioni tecniche paritetiche.

sono stati indagati, per ciascun inquadramento presente<sup>11</sup>, i programmi e i contenuti di formazione (tab.2). 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 in Parmalat, mentre sono tutti i dipendenti per Barilla.

Dall'analisi emerge che, in Barilla, quattro contenuti formativi di tipo innovativo sono presenti per tutti gli inquadramenti considerati (capacità di lavoro di gruppo, relazioni interpersonali, capacità di *problem solving* e qualità del prodotto). Rispetto all'indagine del 2001, si registra un aumento dei contenuti formativi, cioè una crescita di varietà. In Parmalat i contenuti formativi presenti per quadri ed impiegati sono principalmente competenze informatiche, mentre per gli operai specializzati risultano essere competenze informatiche, lavoro di gruppo, addestramento per utilizzo operativo di nuove macchine e qualità ed evoluzione dei mercati e dei prodotti. Nel complesso sembra emergere un'attenzione particolare per la formazione, strumento cardine delle pratiche di gestione delle risorse umane, attraverso un incremento di skills e capabilities per una migliore gestione delle nuove tecnologie di processo e di prodotto. Tale attenzione sembra essere generalmente diffusa in Barilla per tutti gli inquadramenti, mentre in Parmalat si concentra soprattutto nella fascia degli operai specializzati.

A fronte di tale evidenza circa la diversa diffusione della formazione a seconda della tipologia dei dipendenti nelle due imprese, si registrano anche modalità in parte differenti di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali sui programmi di formazione e sui contenuti degli stessi. In Parmalat, modalità informative, consultive ed anche negoziali si affermano per le attività di formazione sia degli operai specializzati sia degli impiegati (limitatamente all'area commerciale). Procedure di parziale coinvolgimento delle rappresentanze riguardano in Barilla solo la formazione per gli operai. Non si ha invece alcun tipo di coinvolgimento, in entrambe le imprese, per quanto riguarda la formazione dei quadri.

Questi dati sembrano indicare come i programmi di formazione presenti in Barilla siano coerenti con l'adozione di tecniche di *Total Quality Management* (TQM) e *re-engineering* in quanto necessitano di una formazione sistematica di gran parte dei dipendenti nella risoluzione dei problemi. In Parmalat, sembra emergere una maggiore focalizzazione delle attività di formazione su fasce specifiche di dipendenti che sono coinvolti in programmi formativi specifici su alcune tematiche. Per quanto concerne il coinvolgimento delle rappresentanze, risulta preponderante in Barilla il ruolo svolto dalla direzione aziendale nel determinare, per la quasi totalità dei lavoratori, le linee di intervento sui programmi di formazione. In Parmalat, sembra emergere una maggiore propensione del *management* ad un confronto con il sindacato su modalità e contenuti formativi dei dipendenti.

---

<sup>11</sup> Gli inquadramenti presi in considerazione sono: quadri, impiegati e operai specializzati. Non si hanno informazioni dettagliate per dirigenti, anche se è ipotizzabile una formazione basata principalmente su corsi esterni di formazione specifica.

Tab.2. Contenuti formativi per il totale dei lavoratori occupati

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

Legenda: B per Barilla; P per Parmalat.

### 3.2 Incentivi e sistemi retributivi

Le due imprese si sono indirizzate lungo un duplice percorso di incentivi e retribuzione flessibile, sia di tipo individuale che collettivo. Quello individuale è risultato per alcuni aspetti permeabile rispetto a quello collettivo, in particolare nel caso di Parmalat.

Anzitutto sono stati considerati gli schemi di incentivazione individuale presenti, i quali possono essere di natura economica e non-economica. Questi ultimi sono presenti soprattutto nella forma di avanzamenti in carriera e formazione, ma anche di *fringe benefits*<sup>12</sup>. Mentre gli incentivi monetari individuali sono negoziati direttamente tra direzione e dipendenti e riguardano esclusivamente quadri e dirigenti in entrambe le imprese, per quanto riguarda gli incentivi non-monetari emergono differenze tra le due imprese.

In Barilla, gli incentivi non-monetari riguardano tutti i dipendenti. Per quadri ed impiegati sono previsti avanzamenti in carriera e formazione attraverso una valutazione formale, di cui il delegato sindacale non è informato per le specifiche 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 sullo sviluppo professionale del dipendente, a cui corrisponde una crescita del livello retributivo (carriera professionale)<sup>13</sup>. La valutazione formale della prestazione del dipendente avviene ogni anno e riguarda tutti i dipendenti<sup>14</sup>.

In Parmalat, invece, gli incentivi non-monetari riguardano operai ed impiegati (sono esclusi gli impiegati amministrativi): sono previsti percorsi di carriera individuali, associati a processi formativi, a cui corrispondono determinati livelli retributivi. Le modalità degli avanzamenti in carriera sono stati negoziati tra la

<sup>12</sup> I *fringe benefits* presenti, introdotti dopo negoziazione tra direzione e rappresentanze sindacali in entrambe le imprese, sono: rimborso delle rette scolastiche, dei trasporti e un contributo sulle spese mediche sostenute dai dipendenti (solo in Barilla).

<sup>13</sup> Dal 1998, infatti, mediante accordo sindacale è stato introdotto un nuovo modello organizzativo che prevede un sistema di crescita professionale. Secondo tale accordo, la crescita professionale si realizza 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 la normale attività di conduzione). La gestione e l'implementazione di tale modello è, nelle sue diverse fasi, oggetto di esame congiunto tra le parti sociali.

<sup>14</sup> Gli indicatori che vengono considerati nella valutazione sono: risultati conseguiti (rispetto ad un obiettivo assegnato); capacità; comportamenti individuali. 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.

direzione e le rappresentanze sindacali con l'accordo del 1997<sup>15</sup>. La valutazione<sup>16</sup> dei dipendenti avviene mediante procedure formalizzate e definite; essa riguarda solo i lavoratori interessati dall'accordo sottoscritto. Questo tipo di valutazione non può però 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.

Anche in questo campo si nota come mentre in Barilla modalità e procedure riguardino l'insieme dei dipendenti e riservino alla direzione aziendale ampie prerogative. Tale sistema di incentivazione sembra integrarsi con i modelli organizzativi e con le modalità innovative tipiche del gruppo, enfatizzando le flessibilità delle prestazioni lavorative, la valutazione di merito dei dipendenti, i sistemi di produzione flessibile governati dalla direzione. In Parmalat invece i sistemi di incentivazione si concentrano nelle fasce più sindacalizzate dei dipendenti (impiegati ed operai) e implicano un coinvolgimento diretto delle rappresentanze. La loro stessa implementazione è il risultato dell'azione delle rappresentanze stesse, mediante la contrattazione integrativa di secondo livello, mentre scarse appaiono le azioni attivate dalla direzione aziendale per quadri e dirigenti.

Differenze significative emergono anche nel campo dei sistemi collettivi di incentivazione economica, quale è il premio per obiettivi.

Il premio per obiettivi nelle due imprese è stato introdotto alla fine degli anni novanta ed è stato rinnovato con gli accordi integrativi del 1994, 1998 e 2003 in Barilla, mentre in Parmalat con gli accordi del 1994 e 1999<sup>17</sup>. In Barilla l'incidenza del premio per obiettivi sulla retribuzione complessiva dal 1998 è stato in media pari all'8%; in Parmalat tale quota ha raggiunto livelli ancor più elevati, pari ad una media complessiva dell'11%.

Dalla data di stipulazione dell'accordo che prevede il premio, il clima organizzativo ed anche le performance produttive nei due siti produttivi delle due aziende sono decisamente migliorate a parere delle rappresentanze sindacali. Il clima organizzativo sembra essere migliorato in senso partecipativo, ossia è

---

<sup>15</sup> 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 anche individuate varie categorie intermedie, tra le categorie stabilite da CCNL, a cui corrispondono determinati riconoscimenti salariali). Nei reparti produttivi sono state individuati 3 fattori di crescita: risoluzione dei problemi, qualità del prodotto e capacità di gestione. Questo progetto, applicato inizialmente 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 commerciale, mentre sono rimasti esclusi gli impiegati dell'area amministrativa.

<sup>16</sup> 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 sindacali) 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.

<sup>17</sup> 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.

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. Anche le performance delle imprese registrano un miglioramento, sia per quanto riguarda la produttività di gruppo, individuale, complessiva, che la qualità del prodotto; anche la competitività nonché la redditività del sito produttivo sono aumentate.

Tali risultati in termini di clima organizzativo e di performance produttive sono almeno in parte ascrivibili alle varie modalità che caratterizzano il premio per obiettivi. Senza entrare nello specifico delle varie modalità, per le quali si rimanda a Delsoldato-Pini (2005), ci soffermiamo qui sugli indicatori di performance utilizzati in quanto consentono di cogliere differenze sull'utilizzo della flessibilità retributiva in relazione al tema della partecipazione dei dipendenti.

In primo luogo è importante precisare che il sistema remunerativo del premio per obiettivi è differente nelle due imprese. In Barilla il premio per obiettivi è unico per tutti i dipendenti e per tutte le funzioni aziendali, mentre in Parmalat si sviluppa e si struttura su tre premi con obiettivi diversificati ed autonomi<sup>18</sup>. Tale articolazione in Parmalat tende essenzialmente a ridurre il rischio associato alle specifiche dinamiche di performance; inoltre consente di rapportare il premio a livelli ed obiettivi distinti delle funzioni aziendali e/o unità operative. Da questo punto di vista il meccanismo premiante implica un grado di decentramento decisionale potenzialmente maggiore in Parmalat se confrontato con Barilla.

Anche gli indicatori di performance utilizzati, che collegano la retribuzione alla performance dell'impresa, sono differenti nelle due imprese e rispondono ad obiettivi diversi. In Barilla sono la redditività, la qualità e la prestazione individuale, mentre in Parmalat sono la qualità, l'efficacia della prestazione<sup>19</sup> e l'efficienza del processo produttivo. Riprendendo la classificazione già impiegata in altre ricerche, in particolare Pini (a cura di, 2000, 2002, 2004), 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 produttivo. Sulla base di questa ripartizione, gli indicatori utilizzati in Barilla appartengono al primo e secondo gruppo, collegabili ad una concezione di suddivisione del rischio fra impresa e dipendenti e di incentivazione tradizionale del singolo dipendente. In Parmalat, invece, sono utilizzati indicatori di produttività per determinati standard di qualità e di efficacia-efficienza, questi ultimi collegabili ad un meccanismo di partecipazione dei dipendenti in un contesto operativo ed organizzativo.

---

<sup>18</sup> 1) Premio generale strategico fondamentale che si calcola in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità produttive e commerciali nell'ambito di tre indicatori di performance principali; 2) Premio generale strategico di flusso che si calcola in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati al complesso delle funzioni aziendali; 3) Premio specifico opzionabile che può interessare ciascuna singola funzione aziendale oppure due o più funzioni che si siano date un obiettivo comune nell'ambito di tre indicatori di performance principali.

<sup>19</sup> L'indicatore di efficacia è direttamente collegabile, nell'ambito di tutti e tre i premi considerati, alla prestazione fornita dal lavoratore. Per maggiori dettagli si rinvia a Delsoldato, Pini (2005). Inoltre è interessante sottolineare come 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 però non è stato mai introdotto!*

Dall'analisi sembrano così emergere alcune differenze importanti tra le due imprese. In Barilla sono presenti aspetti legati ad un meccanismo di incentivazione della prestazione lavorativa e alla suddivisione del rischio fra impresa e dipendenti<sup>20</sup>. Sembra così emergere uno schema salariale di tipo *output-oriented* che si concentra prevalentemente sulla misurazione del risultato produttivo ed aziendale. In Parmalat, invece, oltre ad essere presenti aspetti legati all'incentivazione dell'efficienza lavorativa, non mancano aspetti legati ad un meccanismo di partecipazione dei lavoratori riconducibili ad uno schema retributivo *input-oriented*, quali gli indici relativi al processo produttivo e all'organizzazione aziendale: tempi di consegna, tempi di risposta, controllo del processo produttivo e della conformità del prodotto, qualità dei materiali, raggiungimento degli obiettivi concordati, certificazione di qualità e grado di soddisfazione dei clienti.

Questi due specifici modelli appaiono coerenti con la gestione dell'innovazione organizzativa nelle distinte imprese. In Barilla le prerogative in tema di innovazione organizzativa sono fondamentalmente della direzione aziendale, la quale associa forme di flessibilità numerica, funzionale e temporale nelle prestazioni lavorative a meccanismi di incentivazione individuali diffusi, e riserva ai premi collettivi una duplice funzione: da un lato quella concertativa connessa alla gestione del premio per obiettivi condivisa con il sindacato, dall'altro economica nelle componenti di incentivazione dello sforzo individuale e di ripartizione del rischio d'impresa. In Parmalat, invece, il quadro regolativo dei rapporti tra sindacato e direzione prevale e è tale da comportare un meccanismo premiante collettivo maggiormente partecipativo ed estraneo agli obiettivi di suddivisione del rischio d'impresa, con la componente di incentivazione che appare connessa alle innovazioni organizzative adottate anche su proposta delle rappresentanze.

### *3.3 Relazioni industriali e forme di partecipazione*

In questa sezione si approfondisce l'analisi circa la qualità delle relazioni industriali mediante l'esame dei rapporti tra: a) rappresentanze e dipendenti; b) direzione e dipendenti; c) direzione e rappresentanze. L'obiettivo è quello di catturare il grado di interazione e partecipazione che si sviluppa all'interno dell'impresa tra dipendenti, loro rappresentanti e direzione attraverso procedure, formali ed informali, di informazione, consultazione e negoziazione (*Tab.3*).

Dall'esame del confronto tra rappresentanze e dipendenti emerge come vi sia un'intensa attività consultiva e/o informativa sulle tematiche di carattere operativo ed organizzativo del lavoro, le quali risultano essere 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. Un aspetto che differenzia l'esperienza Parmalat da quella Barilla è costituito dalla maggiore diffusione delle pratiche di consultazione nel primo caso, mentre in Barilla prevalgono modalità informative. In Barilla si hanno spesso anche episodi di contestazione dei dipendenti verso le rappresentanze.

---

<sup>20</sup> Risulta essere preponderante il meccanismo di incentivazione su quello di suddivisione del rischio con una percezione piuttosto elevata del dipendente sulla propria prestazione lavorativa.

L'analisi dei rapporti che intercorrono tra direzione e dipendenti fornisce utili indicazioni circa intensità e modalità della *partecipazione diretta* nell'ambito delle relazioni industriali. Il confronto tra la direzione e i dipendenti appare caratterizzato da un coinvolgimento a livello informativo, piuttosto che consultivo, su temi di carattere operativo e micro-organizzativo, mentre risulta assente una partecipazione su temi macro-organizzativi e strategici.

Tab.3: Rapporti tra le parti all'interno dell'azienda

Temì	Rapporti RS DIP	Contestazione RS DIP	Rapporti DA DIP	Rapporti RS DA	Contrattazione informale RS DA
1. Produzione	B:I P:C		B:I P:NC	B:N P:N	B
2. Qualità	B:I P:NC		B:I P:I	B:N P:N	B
3. Occupazione	B:C P:C	B	B:NC P:NC	B:N P:N	B P
4. Aspetti finanziari	B:I P:C		B:NC P:NC	B:NC P:I	
5. Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri	B:NC P:C		B:NC P:NC	B:I P:I	
6. Processi di esternalizzazione e subfornitura	B:C P:C	B	B:NC P:NC	B:I P:N	B
7. Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto	B:NC P:I		B:NC P:I	B:NC P:I	B
8. Retribuzioni	B:NC P:C		B:NC P:NC	B:N P:NC	
9. Sistemi di incentivi collettivi (esempio, premio per obiettivi)	B:I P:C		B:I P:NC	B:N P:N	
10. Sistemi di incentivi individuali	B:NC P:NC		B:NC P:NC	B:NC P:NC	B
11. Rapporti di lavoro	B:NC P:C		B:NC P:NC	B:N P:N	B
12. Organizzazione del lavoro e orario	B:C P:C	B	B:I P:NC	B:N P: N	B
13. Mansioni e qualifiche	B:C P:C		B:NC P:NC	B:N P:N	B
14. Processi di riorganizzazione / ristrutturazione	B:C P:C	B	B:NC P:NC	B:N P:N	B
15. Pianificazione delle assunzioni e selezione del personale	B:NC P:NC		B:NC P:NC	B:NC P:N	
16. Sospensione e cessazione dei rapporti di lavoro	B:I P:I		B:NC P:I	B:N P: N	B
17. Formazione	B:I P:I		B:I P:NC	B:C P:N	B
18. Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa.....)	B:I P:NC		B:I P:NC	B:N P:N	
19. Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	B:I P:I		B:I P:NC	B:C P:N	B
20. Pari opportunità	B:NC P:NC		B:NC P:NC	B:NC P:N	
21. Previdenza integrativa	B:I P:I		B:NC P:NC	B:N P:N	
22. Disciplina aziendale	B:I P:NC		B:I P:NC	B:C P:N	P

Legenda: 1) B per Barilla, P per Parmalat; 2) I Informa, C Consulta, N Neozia, NC non coinvolge; 3) DA Direzione Aziendale; DIP Dipendenti; RS Rappresentanze sindacali

In particolare, in Barilla, la direzione tende a coinvolgere i dipendenti in modo limitato e principalmente per la risoluzione di problemi connessi con l'attività produttiva. Su determinate tematiche prevale la modalità informativa su quella consultiva: produzione, qualità, sistemi di incentivi collettivi, organizzazione del lavoro, formazione, salute e sicurezza, disciplina aziendale e servizi ai dipendenti<sup>21</sup>. Anche in Parmalat, 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.

Infine, la nostra attenzione si concentra sull'analisi di intensità e modalità della *partecipazione indiretta*, ossia del rapporto tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali.

Per quanto riguarda Barilla si registra un notevole confronto di tipo consultivo e negoziale tra rappresentanze e direzione. 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 premio per obiettivi le parti, per prassi, si incontrano una volta al mese. 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<sup>22</sup>. Il coinvolgimento adottato dalla direzione nei

---

<sup>21</sup> E' 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 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.

<sup>22</sup> A questo proposito risulta di particolare interesse l'ultimo piano di riorganizzazione industriale del settore pasta presentato dalla dirigenza del gruppo nell'incontro avuto con le organizzazioni sindacali il 29 ottobre del 2004. Tale piano prevede la chiusura dello stabilimento di Matera, del mulino di Termoli, del centro ricerche di Foggia e della divisione fette biscottate di Caserta a partire dal 1 gennaio 2006. Tale operazione coinvolge 229 dipendenti dei quattro siti, di cui circa 100 avviati verso il prepensionamento mentre alla restante parte viene offerta la possibilità di ricollocarsi in posti di lavoro che si verranno a creare negli altri stabilimenti. Le rappresentanze sindacali denunciano come questo piano di riorganizzazione sia del tutto contrario agli impegni presi dall'azienda con l'accordo integrativo di gruppo firmato nel novembre del 2003 e che prevedeva investimenti per 475 milioni di € per lo sviluppo dei siti produttivi in Italia. Nell'ultimo anno questo accordo è stato del tutto disatteso e con l'ultimo piano l'azienda è intenzionata ad investire 162 milioni di € per l'intera riorganizzazione, di cui 80 milioni sono per la manutenzione ordinaria dei siti produttivi ed i restanti 82 milioni per la costruzione del mulino di Parma (direttamente collegato allo stabilimento di Pedrignano e che entrerà in funzione nel 2006) e per lo spostamento delle attività di Matera presso gli stabilimenti di Foggia e Caserta. Secondo le rappresentanze l'apertura del mulino di Parma comporterà, oltre alla già annunciata chiusura del mulino di Termoli, la probabile chiusura del mulino di Ferrara e di quello del gruppo Figna che attualmente riforniscono lo stabilimento per la produzione di pasta a Parma. Inoltre, è rilevante

confronti delle rappresentanze, infatti, avviene su di un piano operativo ed organizzativo. Se, da un lato, su temi quali retribuzioni, organizzazione del lavoro e orario si sviluppano pratiche formali ed informali di consultazione e negoziazione, dall'altro, su tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto sulle scelte strategiche il confronto è a volte caratterizzato da modalità puramente informative, e spesso risulta del tutto assente<sup>23</sup>.

In parte differente appare l'esperienza di Parmalat. Nel corso degli anni si è sviluppata qui un'intensa attività di confronto tra rappresentanze e direzione. 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 paritetiche. Emerge così una strutturazione significativa delle procedure di confronto. Questo riscontro che denota la buona qualità delle relazioni industriali trova conferma anche in altri elementi cardine. Le rappresentanze evidenziano che la direzione aziendale generalmente fornisce informazioni, in misura superiore a quanto previsto dagli stessi accordi, sulle prospettive di sviluppo e occupazionali dell'impresa: questo flusso informativo è stato particolarmente intenso durante i

---

sottolineare come questi stabilimenti non verrebbero chiusi per inefficienze produttive, ma per contenere i costi e per esigenze di liquidità, con riferimento alla quale la scorsa estate il gruppo Barilla ha già ottenuto un prestito di 250 milioni di € da un pool di banche. Queste misure verrebbero accompagnate da un aumento della produzione attraverso un uso più intensivo dei rimanenti stabilimenti italiani con l'utilizzo del ciclo continuo sulle linee di produzione, senza nessun investimento in nuove tecnologie, ricerca ed innovazione del prodotto. La chiusura di impianti produttivi in Italia è accompagnata anche dall'apertura di uno stabilimento per la produzione di pasta in Germania, ove verrebbero ricollocati parte dei dipendenti in eccesso a seguito della riorganizzazione dell'azienda tedesca Kamps. In generale, le rappresentanze sindacali continuano a denunciare la preoccupante esposizione finanziaria del gruppo, conseguente all'acquisizione operata negli ultimi due anni della tedesca Kamps e della francese Harry's. E' a fronte di queste acquisizioni che la dirigenza avrebbe deciso di operare una chiusura degli impianti nel sud d'Italia; vi è anche il timore che, in un futuro prossimo, questa operazione di riorganizzazione possa interessare l'intero sistema produttivo del gruppo sul territorio nazionale. Attualmente, dopo numerose ore di sciopero e di contestazioni attuate dai sindacati in tutti gli stabilimenti del gruppo in Italia, l'azienda ha deciso di sospendere temporaneamente l'attuazione del piano industriale e di avviare un confronto con le rappresentanze sindacali. Le posizioni, comunque, rimangono distanti: da un lato la direzione aziendale ritiene valido il piano presentato e tende a coinvolgere il sindacato nella sua attuazione; dall'altro le rappresentanze ritengono che il piano debba essere ritirato e chiedono un confronto al fine di valutare la realizzazione degli investimenti previsti dall'ultimo accordo di gruppo del 2003.

<sup>23</sup> Al riguardo risulta essere di particolare interesse l'accordo integrativo firmato tra le parti nel 1998. Con tale accordo 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 un dialogo sociale tra le parti, 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.

processi di riorganizzazione e ristrutturazione<sup>24</sup>. Le relazioni tra le parti sembrano essere caratterizzate da un'intensa e strutturata attività di confronto consultivo e negoziale su una serie di temi di carattere sia tradizionale (retribuzioni, rapporti di lavoro, organizzazione del lavoro, orari, mansioni e qualifiche, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, produzione e occupazione), sia innovativi, legati alle pratiche di gestione delle risorse umane (formazione e percorsi di carriera). Il coinvolgimento orientato alla soluzioni di problematiche di carattere operativo ed organizzativo avviene attraverso un articolato sistema di commissioni tecniche paritetiche. D'altro lato, il confronto sulle tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto sulle scelte strategiche dell'impresa appare irrilevante oppure condotto, dalla precedente dirigenza, in modo unidirezionale<sup>25</sup>.

#### 4. Conclusioni

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

Anzitutto le pratiche di gestione delle risorse umane che mantengono 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 neppure 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, ambiti nei quali il coinvolgimento delle rappresentanze sembra avvenire su un terreno di collaborazione e di condivisione di procedure di confronto.

---

<sup>24</sup> Questo aspetto è risultato determinante nel corso dell'ultima crisi aziendale in quanto ha garantito una coesione sociale tra nuova dirigenza aziendale e rappresentanze dei lavoratori sugli obiettivi primari dell'impresa, ossia mantenere i livelli produttivi ed occupazionali. Sembra emergere un quadro di relazioni industriali particolarmente positivo caratterizzato da un confronto continuo tra le parti, un confronto che si è sviluppato dal 1985 e che ha permesso alla Parmalat di superare la sua prima grande crisi, quella del 1989, una crisi finanziaria generata da una lato dai modesti margini della gestione operativa, dall'altro dall'elevato indebitamento (Franzini, 2004) e che venne superata anche grazie alla quotazione in borsa della società.

<sup>25</sup> Nel corso del 2001 e del 2002 le RSU hanno incontrato il Direttore Finanziario del gruppo Parmalat, Rag. Tonna, in relazioni agli esuberi previsti per l'area Amministrativa e Finanziaria a seguito alla probabile fusione tra Parmalat ed Eurolat (fusione peraltro che non è stata realizzata). 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 €. La risposta è stata che le obbligazioni emesse erano necessarie per proseguire la politica di acquisizioni internazionali 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.

Per quanto riguarda l'innovazione tecno-organizzativa sembrano emergere alcune caratteristiche rilevanti. Anzitutto si tratta di 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 accrescere 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, ma in tali ambiti 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. In generale, la presenza di organizzazioni sindacali dedite alla negoziazione in un contesto partecipativo e non a priori antagonista sembra comunque sostenere 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 premio per obiettivi, mentre esso risulta molto minore sul terreno dei sistemi individuali di incentivazione economici e non; questi ultimi risultano governati direttamente dall'impresa. Comunque, anche sulla concezione del premio per obiettivi e sulla sua dinamica di funzionamento sembrano evidenziarsi forti discordanze tra le parti sociali, nonché elementi significativi di incoerenza. In particolare, in 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 e direzione, 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. Il premio per obiettivi 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 specifica 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.

L'area del confronto diretto tra direzione e dipendenti sembra essere caratterizzata da livelli di coinvolgimento limitati, di carattere informativo e di natura principalmente gerarchica. In rari casi si ha confronto effettivo in una prospettiva bi-direzionale (*top-down*, ma anche *bottom-up*)<sup>26</sup>. Non sembra, quindi, emergere un rapporto di tipo collaborativo, bensì si registra il permanere di un rapporto fortemente gerarchico, in particolare in Barilla piuttosto che in Parmalat.

Più intenso appare invece il confronto tra rappresentanze sindacali e dipendenti. Infatti, questa area sembra essere caratterizzata da un intenso coinvolgimento di carattere informativo, anche se si rileva scarsa attenzione, da parte dei dipendenti, per le tematiche di tipo macro-organizzativo e soprattutto strategico. Complessivamente si registra comunque la presenza di un sindacato strutturato e radicato<sup>27</sup> in termini di iscritti, con una diffusione estesa di pratiche di informazione e di consultazione dei lavoratori, i quali partecipano attivamente alle elezioni delle rappresentanze ed utilizzano vari strumenti a disposizione per far sentire la propria voce, comprese modalità informali ed anche formali di contestazione dei rappresentanti, soprattutto in Barilla.

Infine, le principali pratiche di coinvolgimento adottate dalle direzioni aziendali nei confronti delle rappresentanze dei lavoratori sono quelle della consultazione e della negoziazione. Tali pratiche 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 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, se 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 particolarmente 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, da un lato, e il coinvolgimento delle rappresentanze su questioni di carattere operativo ed organizzativo, dall'altro. Sembra quindi affermarsi un modello organizzativo dell'impresa che privilegia il ruolo della proprietà e del management, quindi un modello di *partecipazione leggera*. Viceversa, appare di difficile applicazione un

---

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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.

modello di *governance* che fa riferimento all'insieme degli *stakeholders* (proprietà, dirigenti, dipendenti e loro rappresentanti) attraverso uno schema di *partecipazione sostanziale*. Questa impostazione viene confermata dalle valutazioni dei rappresentanti sindacali, in entrambe le imprese, secondo i quali vi sono comunque ampi margini di miglioramento per lo sviluppo di una cultura partecipativa all'interno delle aziende, una cultura partecipativa che dovrebbe essere sviluppata attraverso l'impegno delle parti a realizzare 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 ed il recente piano di riorganizzazione industriale del gruppo Barilla propongono 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 in particolare in Parmalat anche durante la recente fase 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 manteneva totali prerogative evitando ogni tipo di confronto. Nel caso Barilla, sarà interessante verificare se il piano di riorganizzazione industriale volto ad affrontare le difficoltà che caratterizzano oggi questo gruppo costituirà una occasione per da corso a forme di partecipazione più significative di quelle che hanno caratterizzato le esperienze precedenti in questa impresa.

Alla luce di queste problematiche, si tratta anche 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. Le scelte strategiche e finanziarie molto spesso hanno un'incidenza notevole sulle condizioni dei lavoratori e sul loro destino occupazionale e professionale. Esse non possono sfuggire all'andamento dell'impresa sul mercato ed ai suoi risultati economici e quindi sarebbe auspicabile che questi possano avere il diritto di conoscere le implicazioni di determinate scelte strategiche e che queste ultime possano diventare oggetto di confronto (Baglioni, 1995, 2001; 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, sulla realizzazione di ambiti e procedure di confronto per la definizione di obiettivi comuni, sulle modalità di gestione dei processi e sulla verifica dei risultati acquisiti (Pini, a cura di, 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<sup>28</sup>.

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 ed un diritto di intervento attraverso la negoziazione, ed 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 (1997) sottolinea, 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".

### Riferimenti bibliografici

- Addison J.T., Schnabel C. (a cura di) (2003), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham (UK), Edward Elgar.
- Antonelli G., Leoni R. (1997), Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione, *Economia & Lavoro*, anno XXXI, n.3-4, pp.5-24.
- Aoki M. (1990), Toward an Economic Model of the Japanese Firm, *Journal of Economic Literature*, vol. 28, marzo, pp.1-27.
- Aoki M. (1991), *La microstruttura dell'economia giapponese*, Milano, FrancoAngeli.
- Aoki M., Dore R. (a cura di) (1994), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Appelbaum E., Bart R. (1993), Policy Levers for High Performance Production Systems, *International Contributions to Labour Studies*, n.3, pp.1-30.
- Appelbaum E., Hunter I. W. (2003), Union Participation in Strategic Decisions of Corporations, Working Paper n.9590, Cambridge, Massachusetts, National Bureau of Economic Research.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V. (2001), New Organisational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990s, Cnrs-Cepremap, Paris, *mimeo*.

---

<sup>28</sup> Al riguardo risulta essere di particolare rilevanza il tema relativo al governo societario. 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" (Oecd, 2004). A livello europeo la Commissione Europea (2003) 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 legislativo le regole del governo societario che per funzionare non possono riprodurre i codici di autoregolamentazione (Rossi, 2003).

- Assolatte (2004), *Il settore lattiero caseario in cifre, Rapporto 2004*, Milano, Assolate.
- 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. (2004), *Bilancio consolidato 2003*, Parma, Barilla Holding.
- 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. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Milano, FrancoAngeli.
- Commissione Europea (1997), Libro Verde. Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro, aprile, COM 128, Bruxelles, Commissione Europea.
- 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, Bruxelles, Commissione Europea.
- Coriat B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Bari, Ed. Dedalo.
- Delsoldato L., Pini P. (2005), *Innovazione organizzativa e partecipazione in Barilla e Parmalat*, Roma, Ediesse (in corso di pubblicazione)
- Forth J., Millward N. (2004), High-Involvement Management and Pay in Britain, *Industrial Relations*, vol.43, n.1, pp.98-119.
- Foss K. - Foss N.J. (2002), Authority and Discretion: Tensions, Credible Delegation, and Implications for New Organisational Forms, Frederiksberg, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, October, *mimeo*.
- Foss N.J. (1997), The Resource-Based Perspective. An Assessment and Diagnosis of Problem, DRUID working paper, n.97-1.
- 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.
- Freeman R.B., Lazaar E.P. (1995), An Economic Analysis of Works Councils, in Rogers J., Streeck W. (a cura di) (1995), pp.27-50.
- Giugni G. (2003), *La lunga marcia della concertazione*, Bologna, Il Mulino.
- Gual J., Ricart J.E. (a cura di) (2001), *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, Londra, Edward Elgar.
- 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 - Istituto per il Lavoro (2003), *Globalizzazione, strategie di impresa e qualità della vita lavorativa*, Milano, FrancoAngeli.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (1989, 1994, 1998, 2003), Accordi integrativi del gruppo Barilla.
- IRES-CGIL Emilia-Romagna (1989, 1994, 1999, 2001), Accordi integrativi del gruppo Parmalat.
- Kelly J. (2004), Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance, *Industrial Relations*, vol.43, n.1, pp.267-292.
- Koike K. (1994), Learning and Incentive Systems in Japanese Industry, in Aoki M., Dore R. (a cura di), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford, Oxford University Press.
- Leibenstein H. (1987), *Inside the Firm*, Cambridge, Harvard University Press.
- 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, pp.115-152.
- Leoni R., Vanoncini B., Tiraboschi A. (1998), Accordi di partecipazione, performance d'impresa e guadagni di competitività: ipotesi per lo sviluppo dell'occupazione produttiva, Bergamo Università di Bergamo, *mimeo*.
- Mancinelli S. (2002), Schemi retributivi flessibili e partecipazione dei lavoratori: il contributo della teoria economica, *Economia Politica*, anno XIX, n.1, pp.147-183.
- 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.
- Mazzanti M., Pini. P., Tortia E. (2004), Organizational Innovations, Human Resources and Industrial Relations. An Enquire on the Food Sector in Emilia-Romagna, *Rivista di Politica Economica*, 2004, vol.XCIV, n.1-2, pp197-242.
- Mazzanti M., Pini. P., Tortia E. (2005), Organizational Innovations, Human Resources and Firm Performance. The Emilia-Romagna Food Sector, *Journal of Socio-Economics*, in corso di pubblicazione.
- Metcalf D. (2003), Unions and Productivity, Financial Performance and Investment: International Evidence, in Addison J.T. - Schnabel C. (a cura di) (2003), ch.6.
- Michie J., Sheehan M. (1999), No Innovation without Representation? An Analysis of Participation, Representation, R&D Innovation, Department of Management, Birkbeck College, Londra, *mimeo*.
- Montesor S., Romagnoli A. (2004), Modelling the Firm from a System Perspective: Some Methodological Insights, *Istituzioni e Sviluppo Economico*, vol.2, n.1, pp.105-140.
- Oecd (1998), *Technology, Productivity and Job Creation. Best Policy Practices*, Parigi, Oecd.
- Oecd (2004), *Principles of Corporate Governance*, Parigi, Oecd.
- Hhno T. (1988), *Toyota Production System Beyond Large-Scale Production*, Portland, Oregon (USA), Productivity Press; trad. it. *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi, 1993.

- Parker M., Slaughter J. (1994), *Working Smart: A Union Guide to Participation Programs and Re-engineering*, Detroit, Labor Notes.
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004a), Linee guida del piano di ristrutturazione industriale e del debito del gruppo Parmalat, 16 marzo, [www.parmalat.net](http://www.parmalat.net).
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004b), Breve relazione sulla gestione e situazione economica e patrimoniale al 31 dicembre 2003, 12 luglio, [www.parmalat.net](http://www.parmalat.net).
- Parmalat Finanziaria s.p.a. (2004c), Comunicato stampa, 28 dicembre, [www.parmalat.net](http://www.parmalat.net).
- Pini P. (a cura di) (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato. La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Bologna, Clueb.
- Pini P. (a cura di) (2002), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali. Un'indagine sulle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, FrancoAngeli.
- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, FrancoAngeli.
- Rogers J., Streeck W. (1995), The Study of Works Councils: Concepts and Problems, in Rogers J., Streeck W. (a cura di) (1995), pp.3-26.
- Rogers J., Streeck W. (a cura di) (1995), *Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago e Londra, The University of Chicago Press.
- Rossi G. (2003), *Il conflitto epidemico*, Milano, Adelphi.
- Streeck W. (1995), Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation, in Rogers J. - Streeck W. (a cura di) (1995), pp.313-348.
- UNIFI - Unione Industriale Pastai Italiani (2004), *L'industria italiana delle paste alimentari nel 2003, Rapporto 2004*, Milano, UNIFI.
- UPI – Unione parmense degli industriali (2003), *Il settore agroalimentare della provincia di Parma, Rapporto 2003*, Parma, UPI.