

**UNA CONTRATTAZIONE IN MOVIMENTO. LE RELAZIONI
INDUSTRIALI NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE IN VENETO 2001-2004**

*Mario Giaccone**

dicembre 2005

* Ires Veneto. L'autore ringrazia Maria Grazia Salogni – Flai-Cgil di Treviso – che ha raccolto con grande impegno gli accordi aziendali nella regione, e Fabio Occari – Ires Veneto – per averlo iniziato alle “malizie” del SPSS: senza il loro prezioso contributo il PaperIres qui presentato non sarebbe stato possibile.

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	pag. 3
1.1 <i>Un secondo livello alla prova della recessione</i>	» 3
1.2 <i>Problemi metodologici ed avvertenze preliminari</i>	» 5
2. L'ESTENSIONE DELLA CONTRATTAZIONE	» 6
2.1 <i>La rilevanza sull'intero settore degli accordi raccolti</i>	» 6
2.2 <i>Una prospettiva dinamica: "nucleo duro" e imprese a regolazione discontinua</i>	» 10
3. LE FLESSIBILITÀ DELLA PRESTAZIONE: FRA PERSISTENZE E INNOVAZIONI	» 14
3.1 <i>Le relazioni industriali</i>	» 14
3.2 <i>Le tematiche organizzative: una regolazione ancora debole</i>	» 15
3.3 <i>Le flessibilità regolate: orari, mercati del lavoro e politiche mirate</i>	» 18
3.4 <i>La contrattazione della professionalità: un'inversione di prospettiva</i>	» 22
3.5 <i>Un'ipotesi sui termini dello scambio negoziale</i>	» 25
4. LE RETRIBUZIONI E IL SALARIO VARIABILE	» 26
4.1 <i>Il salario per obiettivi: indicatori e meccanismo di erogazione</i>	» 26
4.2 <i>Gli importi del salario per obiettivi</i>	» 31
4.3 <i>Distribuzione, esclusioni e verifiche</i>	» 35
4.4 <i>Altre componenti retributive</i>	» 38
4.5 <i>Una valutazione complessiva</i>	» 39
5. STORIE DI INNOVAZIONE: CENTRALITÀ DELLE REGOLE DI INCLUSIONE E DECLINAZIONI DEGLI STILI PARTECIPATIVI	» 41
5.1 <i>La qualificazione delle flessibilità nel beverage</i>	» 41
5.2 <i>Il settore avicolo: un grande leader nazionale e piccoli operatori locali</i>	» 54
5.3 <i>Una partecipazione management driven: il caso Unilever Bestfoods</i>	» 61
6. UN'INTERPRETAZIONE IN TERMINI DI FLEXICURITY	» 64
7. UNA REGOLAZIONE IN MOVIMENTO, CON SQUILIBRI	» 75
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	» 86

1. Introduzione

1.1 Un secondo livello alla prova della recessione

L'analisi della contrattazione agro-alimentare in Veneto è diventata un appuntamento fisso da circa 15 anni, da quando cioè è stato istituito un osservatorio della contrattazione aziendale presso l'Ires Veneto e la Flai-Cgil del Veneto, finora unica fra le categorie regionali, ha deciso di avvalersene per farne una sorta di “sistema esperto” delle proprie politiche contrattuali, analogamente a quanto avvenuto in Emilia-Romagna e Lombardia (Fabbri, Pini e Nosvelli, 2001; Pini e Nosvelli, 2001; Pini, 2002).

Il presente rapporto offre un grado di strutturazione più elevato, per quanto perfettibile. Si è proceduto a una classificazione degli accordi funzionale alla presente analisi quantitativa (paragrafi 3-5), anche se semplificata e parziale rispetto alla griglia classificatoria del Cnel, affiancandola a un'analisi di tipo qualitativo di alcune aziende medio-grandi in grado di corroborare gli esiti della rilevazione.

Finora, la valutazione della contrattazione di secondo livello si è fondata sulle categorie messe a punto dalla teoria delle relazioni industriali codificate da Clegg (1960) negli indicatori di estensione, profondità, incisività ed efficacia, gradi di centralizzazione e istituzionalizzazione. Questa strada analitica è possibile con rilevazioni basate sull'universo della contrattazione, anche solo su base territoriale (Ires Emilia-Romagna, 1999), o su un campione rappresentativo delle diversità produttive e culturali italiane a livello nazionale (Baglioni e Milani, 1990; Bellardi e Bordogna, 1997). Nel

nostro caso alcune irregolarità di raccolta e i problemi tecnici incontrati hanno reso percorribile solo in parte questa strada.

Le analisi condotte in precedenza in Veneto (Giaccone, 1997 e 2002), in Emilia-Romagna e Lombardia (Fabbri, Pini e Nosvelli, 2001; Pini e Nosvelli, 2001; Pini, 2002) hanno evidenziato che la regolazione della flessibilità è il perno della contrattazione aziendale nell'industria agroalimentare, sia in materia salariale, con i meccanismi premianti previsti dall'accordo del 23 luglio 1993, sia sul piano organizzativo. Questo aspetto assume un rilievo particolare in Veneto, dove l'industria alimentare si è specializzata in settori ad alta stagionalità (avicolo, acque minerali, prodotti da forno da ricorrenza) assumendo anche grandi dimensioni d'impresa, esprimendo le aziende leader in Italia. Si è pertanto provato a valutare se e in che modo la contrattazione di secondo livello risponda ai principi della *flexicurity*, combinando cioè le esigenze di flessibilità delle imprese con le esigenze di sicurezza dei lavoratori, secondo un modello di flessibilità regolata. È un approccio suscettibile di sviluppi interessanti, tanto più dopo i profondi cambiamenti normativi introdotti prima nel periodo 1997-'00 – “pacchetto Treu” (l 196/97), Bassanini (dlgs 469/97), orari di lavoro (l 25/99), recepimento delle direttive comunitarie in materia di part-time (dlgs 61/00), congedi parentali (l 53/00) – che introduce nel quadro normativo italiano un approccio di flessibilità regolata, e quindi nel 2001-2003, con revisioni nella direzione contraria della flessibilità deregolata.

1.2 Problemi metodologici ed avvertenze preliminari

La rilevazione Flai in Veneto si è sempre collocata a scavalco di due contratti nazionali, regolarmente rinnovati alla scadenza dei quattro anni nel mese luglio del 1995, del 1999 e del 2003, mentre la contrattazione di secondo livello può soffrire di tensioni locali che portano a scostamenti più sensibili, che variano da un anticipo di tre mesi (recuperando i ritardi del precedente rinnovo) a ritardi in qualche caso oltre l'anno: questo fa sì che alcuni accordi integrativi conclusi nell'ultimo scorcio delle precedenti rilevazioni non fossero stati ancora stati rinnovati a fine 2004.

Una seconda area di criticità è costituita dai metodi di raccolta, avvenuta attraverso i canali sindacali della categoria. Il successo della raccolta stessa dipende pesantemente dalla disponibilità dei funzionari sindacali a consegnare gli accordi: anche in questo caso, come nelle precedenti rilevazioni per la Flai-Cgil Veneto, la raccolta degli accordi è stata incompleta per quanto riguarda la contrattazione integrativa: non di rado, taluni accordi sono noti soltanto attraverso le citazioni in intese successive.

Un terzo fattore di limitazione è che, trattandosi di una raccolta di una sola organizzazione sindacale, la rilevazione è senz'altro incompleta per l'assenza degli accordi sottoscritti dalla Fat-Cisl laddove questa è la sola organizzazione presente, caso non infrequente in Veneto.

Questi problemi ci obbligano a una valutazione prudenziale in materia di estensione e della sua dinamica: tutti gli indicatori rilevati sono senz'altro sottostimati per tutti i periodi considerati, ma non impediscono di trarre alcune considerazioni non prive di significato

per le relazioni industriali. Nel seguito della trattazione, ogni considerazione va giocoforza riferita alla sola base informativa utilizzata e non all'universo della contrattazione del settore nella regione.

Dopo aver ricostruito nel paragrafo 2 l'estensione della contrattazione e le caratteristiche "strutturali" degli accordi rilevati, nei paragrafi 3 e 4 si analizzano alcuni temi chiave della contrattazione, attinenti la prestazione e la controprestazione. Nel paragrafo 5 sono presentati alcune storie contrattuali emblematiche delle principali traiettorie di regolazione dell'innovazione, concordate con il committente per meglio chiarire il significato dei dati e sanarne alcune incompletezze. Nel paragrafo 6 si delinea un'interpretazione secondo il modello della *flexicurity*, traendo infine le valutazioni nel paragrafo 7.

2. L'estensione della contrattazione

2.1 La rilevanza sull'intero settore degli accordi raccolti

Sono stati censiti poco più di 90 accordi relativi a 61 aziende, un numero di gran lunga inferiore a Emilia-Romagna e Lombardia, dove le aziende interessate dalla contrattazione aziendale sono circa 200. Per quasi due terzi si tratta contratti integrativi aziendali e per un terzo di natura gestionale, riprendendo una distinzione introdotta dall'Ires Emilia-Romagna (tab. 1).

Gli accordi raccolti appaiono distribuiti in modo equilibrato fra le diverse province del Veneto, pur in presenza di una notoria specializzazione della provincia di Verona, con un terzo degli addetti regionali nel settore. Sono stati raccolti 20 accordi a Venezia e

Verona, seguite nell'ordine da Padova, Vicenza, Treviso, Rovigo e Belluno (tab. 2).

La contrattazione gestionale è stata raccolta solo sporadicamente: di tre aziende è stata messa a disposizione l'intera regolazione collettiva, di norma unità locali di gruppi aventi accordo integrativo nazionale, negli altri casi si tratta di piccole imprese locali che avevano rinnovato l'integrativo aziendale subito dopo il Ccnl del 1999, il cui rinnovo sta tardando o non è stato ancora consegnato al centro regionale.

Tab. 1 - Distribuzione degli accordi per tipologia

	Accordi	% accordi	Aziende	% aziende
Integrativi	59	65,6	47	87,0
Gestionali	30	34,4	14	27,8
Difensivi	1	0	1	0
Totale	90	100	54	100

Fonte: ns. elab.

Tab. 2 - Distribuzione degli accordi per provincia

	Accordi	%
Belluno	3	3,3
Padova	16	17,8
Rovigo	6	6,7
Treviso	11	12,2
Venezia	20	22,2
Vicenza	14	15,6
Verona	20	22,2
Totale Veneto	90	100,0

Fonte: ns. elab.

La maggioranza degli accordi esaminati è stata conclusa in aziende o unità produttive di piccole e medie dimensioni (tab. 3): 32 accordi, di cui 24 integrativi, sono stati sottoscritti in unità o aziende con meno di 50 addetti, 41 (di cui 28 integrativi) in unità o aziende fra

i 50 e i 250 dipendenti. Nel complesso, per oltre il 70% gli accordi integrativi sono stati sottoscritti in unità con meno di 100 dipendenti.

La distribuzione per gruppi è un altro dato di rilievo. Nei gruppi si concentra la maggioranza della contrattazione gestionale, anche quando sono sedi di contrattazione integrativa, e poco più del 35% degli accordi integrativi.

Tab. 3 - Distribuzione degli accordi per classe dimensionale

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
fino a 20	3	5,1	2	6,5	5	5,6
20-49	21	35,6	6	19,4	27	30,0
50-99	18	30,5	10	32,3	28	31,1
100-249	10	16,9	3	9,7	13	14,4
oltre 250	7	11,9	10	32,3	17	18,9
totale	59	65,6	31	34,4	90	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 4 - Distribuzione degli accordi per gruppi

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
No gruppo nazionale	38	64,4	9	29,0	47	52,2
estero	14	23,7	3	9,7	17	18,9
totale	7	11,9	19	61,3	26	28,9
totale	59	100,0	31	100,0	90	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 5 - Livello di stipula degli accordi per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Gruppo	5	8,5	1	3,2	6	6,7
Azienda	54	91,5	29	93,5	83	92,2
Reperto			1	3,2	1	1,1
Totale	59	65,6	31	34,4	90	100,0

Fonte: ns. elab.

Viceversa, gli accordi di gruppo hanno un'incidenza modesta della contrattazione in Veneto (appena 5 integrativi su 59):

contrariamente a quanto si osserva nei gruppi su scala nazionale, caratterizzata da contrattazione integrativa centralizzata e contrattazione gestionale decentrata, nei gruppi aventi base in Veneto vi è una spiccata preferenza per la contrattazione integrativa di unità produttiva.

Anche la contrattazione gestionale, raccolta soprattutto in unità locali comprese fra i 100 e i 500 dipendenti, si concentra sul livello aziendale, con scarsa proiezione sul reparto.

Tutti gli accordi raccolti sono stati sottoscritti dalle direzioni aziendali e, sul versante sindacale, congiuntamente dalle Rsu e delle categorie territoriali e/o nazionali regionali. Le associazioni di rappresentanza datoriali sono presenti solo negli accordi integrativi delle aziende medio-grandi e solo sporadicamente nella contrattazione gestionale. In alcuni casi compare anche il consulente aziendale.

I dati del censimento del 2001 offrono l'opportunità di stimare l'estensione in termini di addetti. Per oltre i 50 addetti la contrattazione aziendale è stata registrata in un terzo delle aziende, interessando poco più di un terzo dei quasi 30.000 dipendenti.

La relazione fra classe dimensionale e copertura è chiaramente crescente, ponendosi attorno al 30% nelle imprese fra i 50 e i 99 addetti e attorno al 50% nelle imprese fra i 100 e i 249 addetti, mentre oltre il 55% dei dipendenti delle imprese oltre i 250 beneficiano della contrattazione di secondo livello (tab. 5).

Per le cautele discusse sopra, tali tassi di copertura sono sottostimati. Va tenuto conto che talune imprese di trasformazione alimentare adottano un altro contratto, in particolare dell'agricoltura, di gran lunga meno oneroso, che prevede un secondo livello negoziale

provinciale. Gran parte delle imprese sotto i 20 addetti sono artigiane, per le quali vige il contratto regionale, mentre nel settore della panificazione è presente un accordo provinciale in provincia di Venezia. Tenuto conto di queste grandezze, è da ritenersi che oltre il 50% dei dipendenti del comparto agroalimentare benefici a vario titolo del secondo livello negoziale, aziendale o territoriale.

Tab. 6 - La contrattazione sul complesso dell'industria agroalimentare veneta. Valori assoluti

	Imprese	Dipendenti*	Imprese	Addetti
fino a 20 addetti	3	50	4.461	18.436
20-49	18	600	198	5.888
50-99	20	1.300	61	4.237
100-249	8	1.650	23	3.347
250 e più	5	6.800	15	12.250
totale industria alimentare	54	10.400	4.758	44.158

* nostre stime. Fonte: Istat, 2004.

2.2 Una prospettiva dinamica: "nucleo duro" e imprese a regolazione discontinua

Un'analisi della dinamica contrattuale permette di valutare, sia pure con alcune cautele per le ragioni sopra descritte, il tasso di stabilità della contrattazione aziendale nelle imprese venete del settore.

Tab. 7 - Aziende e accordi censiti. Valori assoluti

	1997-2000		2001-2004	
	Accordi	Aziende	Accordi	Aziende
Totale accordi	60	50	90	54
Di cui rinnovati	26		30	30
Di cui confluiti in gruppi	8			
Di cui ex di gruppo				1
Di cui chiusi	1		1	

Fonte: ns. elab.

Gli accordi noti relativi al periodo 1997-2000 sono 60, sottoscritti in 50 aziende: anche in quell'occasione era presente un piccolo gruppo di accordi gestionali (Giaccone, 2001).

Per 21 aziende è stata accertata la contrattazione integrativa in tutti e tre i periodi successivi al *Protocollo* del 23 luglio 1993, cui vanno aggiunti 8 casi di confluenza degli accordi di sito in accordi di gruppo, nazionali o locali. Per 5 aziende si dispone della contrattazione per i primi due periodi (due casi sono ritardi accertati nel rinnovo), mentre per altre 9 solo degli ultimi due periodi. Infine per due aziende si dispone degli accordi integrativi nel primo e nell'ultimo periodo, di cui uno riconducibile a slittamento contrattuale.

Di converso, il tasso di aziende di nuova contrattazione, probabilmente sovrastimato per le ragioni sopra esposte, è un indicatore di un qualche interesse. Nel periodo 1997-2000, 24 aziende apparse per la prima volta, salendo nel periodo 2001-2004 a 26, mentre le aziende "scomparse" dalla nostra mappatura sono rispettivamente 10 (di cui una chiusura, escludendo i passaggi a contrattazione di gruppo) e 18, di cui 9 con un solo integrativo concluso. È da presumersi che solo una parte siano effettive *new entries*.

In termini di continuità della contrattazione aziendale, si possono pertanto identificare tre tipologie di aziende. Due tipologie costituiscono il "nucleo duro" (sottostimato) di aziende dove la contrattazione aziendale è un'istituzione riconosciuta dalle parti da ben prima del *Protocollo* del 23 luglio, in virtù di una sindacalizzazione consolidata: la prima affianca alla contrattazione

integrativa una contrattazione gestionale formalizzata, che nella seconda tipologia rimane al più di carattere informale. La terza tipologia è costituita da aziende dove la presenza sindacale è meno strutturata, anche in virtù di dimensioni medie minori, e non sempre la sua capacità regolativa si traduce in contrattazione scritta: di qui una sostanziale discontinuità della contrattazione integrativa.

Com'è noto, prima del *Protocollo* del 23 luglio la contrattazione integrativa era fortemente prociclica: raggiungeva i suoi massimi dopo alcuni anni di espansione economica per poi registrare una pesante caduta, di gran lunga superiore al 50%, cedendo il passo a una contrattazione di tipo “difensivo” per la gestione delle eccedenze e dei processi di ristrutturazione, che avveniva in forme strutturate solo nelle imprese della prima tipologia. Inoltre, a partire dagli anni '80, la percentuale di forza lavoro coperta dalla contrattazione integrativa aziendale calava a causa dei processi di *downsizing* e di ristrutturazioni *capital intensive*, anche se il numero di accordi appariva crescente.

Il terzo periodo sotto osservazione, e cioè il quadriennio 2001-2004, coincide con un prolungato periodo di stagnazione dell'economia italiana e veneta in particolare. Tuttavia, le imprese del “nucleo duro” non presentano una contrattazione di tipo difensivo in forma diffusa in luogo di quella integrativa, mentre la contrattazione aziendale nelle “imprese discontinue” non scompare, come avveniva in passato, anzi mantiene una sua vitalità.

Nel complesso, si può pertanto ritenere che le aziende interessate da contrattazione aziendale nel periodo 2001-2004 non siano diminuite. È così venuto meno l'andamento prociclico della

contrattazione aziendale che aveva caratterizzato oltre 30 anni di relazioni industriali italiani. È un dato di un certo rilievo che merita una spiegazione.

Accanto alla titolarità negoziale attribuita congiuntamente a Rsu e organizzazioni sindacali, due fattori hanno concorso significativamente alla stabilizzazione della contrattazione aziendale in questo settore:

1. il settore alimentare è debolmente ciclico, il che comporta una diffusione più bassa di casi di ristrutturazione, rispetto ad altri settori più esposti alla competizione internazionale e alla congiuntura (Nosvelli e Pini, 2001);
2. il mercato del lavoro veneto mantiene ancora oggi una situazione di sostanziale pieno impiego, anche in presenza di una congiuntura sfavorevole, senza indebolire significativamente il potere contrattuale dei lavoratori: unitamente alla presenza di una “cintura protettiva” di lavoratori non-permanenti, che in taluni settori è anche consistente, questo spiega che il tasso di sostituzione della contrattazione integrativa con quella difensiva sia a livelli fisiologici (appena due casi).

Pertanto, il secondo livello negoziale è diventata una vera e propria istituzione nelle imprese alimentari venete, e cioè elemento costitutivo del loro assetto regolativo che necessita di manutenzione alla sua scadenza. Proprio perché istituzione (in un senso un po' diverso dal tradizionale intendimento sindacale), tende a presentare

persistenze molto forti – e questo in presenza di pesanti sollecitazioni avverse, sia di tipo economico sia di tipo politico: l'equilibrio fra persistenze ormai decennali e innovazione nell'ultima tornata ci consente di tracciare possibili sentieri evolutivi, esplorabili dall'analisi in dettaglio della contrattazione.

3. Le flessibilità della prestazione: fra persistenze e innovazioni

3.1 Le relazioni industriali

La regolazione delle relazioni industriali appare abbastanza stabilizzata: poco più di un quarto degli accordi integrativi regola i flussi informativi e poco meno di uno su sette l'attività delle commissioni bilaterali, che hanno di norma una finalità consultiva o istruttoria. La finalità di questi interventi è di natura manutentiva, ricalibrando le attività e gli organismi previsti, eventualmente aggiungendo nuove commissioni o sedi di confronto, oppure di innovazione dei sistemi di relazioni industriali.

La nota relazione fra dimensione aziendale e complessità regolativa spiega che nelle unità sotto i 20 dipendenti questi temi non siano stati oggetto di contrattazione e che siano affrontati più frequentemente al crescere della dimensione aziendale. Il minor peso nelle unità oltre i 250 dipendenti è solo apparente e dovuto alla preponderanza della contrattazione gestionale.

La regolazione delle prassi consultive appare concentrata nei gruppi, a differenza di quella dei flussi informativi che appare poco sensibile a questa variabile strutturale.

Le dimensioni effettive del fenomeno sono più ampie: questo è dovuto ad atteggiamenti diversi a seconda delle tipologie di impresa.

Nelle imprese minori e/o meno complesse che hanno introdotto queste attività regolative non contrattuali di tipo partecipativo gli adattamenti sono di tipo informale, mentre in quelle più strutturate (gruppi di medio-grandi dimensioni) sono oggetto di manutenzione regolare a fronte di problemi di funzionamento emersi nella tornata precedente, modificando i bilanciamenti fra i diversi livelli regolativi (gruppo-unità locale) oppure individuando nuove funzioni o tematiche di confronto. La regolazione di questo tema appare stabile rispetto al periodo 1997-2000.

Tab. 8 - Forme di coinvolgimento sindacale per tipo di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Informazioni	17	28,8	1	3,3	18	20,0
Consultazione	6	10,1			6	6,7
Commissioni bilaterali	8	13,6	1	3,3	9	10,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 9 - Forme di coinvolgimento sindacale per classe dimensionale. Valori percentuali

	20-49	50-99	100-249	oltre 250	Totale
Informazioni	22,2	14,3	38,5	23,5	21,1
Consultazione	0,0	7,1	15,4	17,6	7,8
Commissioni bilaterali	3,7	3,6	30,8	23,5	11,1

Fonte: ns. elab.

Tab. 10 - Forme di coinvolgimento sindacale per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppo	Italiano	Non italiano	Totale
Informazioni	0,0	41,2	11,5	11,1
Consultazione	2,1	17,6	7,7	5,6
commissioni bilaterali	4,3	29,4	11,5	8,9

Fonte: ns. elab.

3.2 Le tematiche organizzative: una regolazione ancora debole

Le questioni organizzative sono analizzate osservando tanto temi “tradizionali” (distribuzione degli organici, pause) quanto temi “innovativi”. I primi approssimano il grado di controllo sindacale nella gestione delle organizzazioni, specie laddove l’azienda imposta politiche di razionalizzazione fondate sul controllo dei costi e le saturazioni individuali e collettive, mentre i secondi segnalano politiche di innovazione, che consentono alle aziende di intraprendere la c.d. “via alta” alla flessibilità.

Le questioni organizzative appaiono affrontate in pochi casi, fatta salva la distribuzione degli organici fra i reparti, tema tipicamente alla fine del processo decisionale. Questo denota un debole potere contrattuale da parte sindacale, dovuto in parte a rapporti di forza non favorevoli, in parte a carenze nelle competenze sindacali, mentre da parte delle aziende emerge una scarsa attenzione ai possibili benefici derivanti da un esteso coinvolgimento in termini di maggiore produttività.

Tab. 11 - La contrattazione di tematiche organizzative per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Distribuzione organici	6	10,2	5	16,1	11	12,2
Disegno organizzativo	1	1,7		0,0	1	1,1
Pause	2	3,4		0,0	2	2,2
Job rotation	4	6,8	1	3,2	5	5,6
Certificazioni	3	5,1		0,0	3	3,3
Nuove odl	5	8,5	1	3,2	6	6,7

Fonte: ns. elab.

Nulla appare cambiato rispetto alla precedente tornata contrattuale tanto su temi tradizionali (le pause erano contrattate in un

solo accordo nel periodo 1997-2000) quanto sui temi innovativi delle nuove organizzazioni del lavoro, del disegno organizzativo e della polivalenza.

Tab. 12 - La contrattazione delle tematiche organizzative per classi dimensionali. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	oltre 250	Totale
Distribuzione organici	0,0	11,1	7,1	23,1	17,6	12,2
Disegno organizzativo	0,0	0,0	0,0	0,0	5,9	1,1
Pause	20,0	0,0	0,0	7,7	0,0	2,2
Job rotation	0,0	0,0	3,6	15,4	11,8	5,6
Certificazioni	0,0	0,0	3,6	7,7	5,9	3,3
Nuove odl	0,0	0,0	7,1	7,7	0,0	3,3
Innovazione tecnologica	20,0	3,7	3,6	15,4	5,9	6,7

Fonte: ns. elab.

Tab. 13 - La contrattazione delle tematiche organizzative per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppo	Italiano	Non italiano	Totale
Distribuzione organici	8,5	5,9	23,1	12,2
Disegno organizzativo	0,0	5,9	0,0	1,1
Pause	4,3	5,9	0,0	3,3
Certificazioni	6,4	0,0	0,0	3,3
Job rotation	0,0	5,9	15,4	5,6
Nuove odl	2,1	5,9	3,8	3,3
Innovazione tecnologica	0,0	23,5	7,7	3,3

Fonte: ns. elab.

I problemi del bilanciamento degli organici della *job rotation* sono affrontati in misura più significativa nelle aziende oltre i 100 dipendenti, più frequentemente in quelle appartenenza a gruppi non italiani, i quali evidenziano una forte proiezione verso l'efficienza del processo produttivo attraverso un'ottimizzazione degli organici attraverso un coinvolgimento tanto individuale quanto collettivo. Gli altri temi appaiono associati a una proprietà più "ravvicinata": le certificazioni appaiono ormai appannaggio di piccole imprese locali *late-comers* e non più delle imprese sulla frontiera innovativa, mentre

più variegato il profilo per pause, disegno organizzativo. Infine, le sperimentazioni organizzative appaiono caratterizzare le unità locali di gruppi nazionali di ogni dimensione.

La gestione delle variazioni di organico è un tema che talvolta entra in contatto con la dimensione organizzativa ed è, com'è noto, di impatto asimmetrico sulla contrattazione. Mentre la gestione delle eccedenze ha dato vita al filone dei c.d. “accordi difensivi”, scarsamente presenti in questa rilevazione (appena due casi), non appare più diffusa la comunicazione da parte aziendale di un prevedibile aumento di organici (anche qui due casi). È un segno che le strategie aziendali legate alla gestione del personale sono fuori dall'influenza sindacale, che viene coinvolto solo in caso di impatto sociale in ottemperanza agli obblighi di legge.

3.3 Le flessibilità regolate: orari, mercati del lavoro e politiche mirate

Come discusso nell'introduzione, la regolazione delle flessibilità si è affermata da almeno un decennio come il perno della contrattazione nell'industria agro-alimentare veneta, dove si è evidenziata un'originalità regolativa (che analizzeremo nel par. 6) che la differenzia anche dalle contigue Lombardia ed Emilia-Romagna (Pini e Nosvelli, 2001).

Per il carattere multidimensionale della flessibilità, si è scelto di trattare unitariamente temi che solitamente sono attribuiti a diverse aree, dagli orari alla gestione del mercato del lavoro ai diritti.

Oltre un quarto degli accordi (un terzo fra gli integrativi) regola il tema tradizionale del calendario annuo. La stabilizzazione dei precari e la flessibilità annua sono regolate in un accordo integrativo

su quattro – quest’ultima anche in un accordo gestionale su sei – la regolazione degli straordinari in uno su cinque, mentre il 15% regola la banca ore e l’accesso di personale con rapporto temporaneo (stagionali e interinali). Su questi temi la crescita della regolazione è sicuramente vistosa e la loro diffusione costituisce un salto regolativo di grande importanza.

Meno frequenti sono la regolazione delle flessibilità su cicli di aggiustamento brevi, di durata inferiore al mese, e la regolazione dei part-time, vuoi ampliando la loro quota complessiva sugli organici, ancora bassa (solo in due accordi si giunge rispettivamente al 9% e al 15%), vuoi introducendo schemi di *job sharing* o di part-time verticale.

Quest’ultimo dato, unitamente alla scarsa diffusione di politiche in favore delle donne e dei lavoratori extra-comunitari, due segmenti in crescita, fa ritenere che le flessibilità regolate siano più orientate a soddisfare i bisogni delle imprese che quelli dei dipendenti, con la parziale eccezione della banca ore.

L’analisi delle forme di flessibilità per classe dimensionale fa emergere delle divergenze degne di nota.

Le microimprese (peraltro poche) evidenziano un profilo piuttosto tradizionale, anche se non mancano casi di introduzione delle banche ore e delle flessibilità su base annua.

All’estremo opposto, nelle unità produttive fra i 100 e i 249 dipendenti la regolazione della flessibilità su base annua, degli straordinari e del ricorso al personale stagionale è presente in circa metà degli accordi, mentre circa il 30% degli accordi di questa classe dimensionale regola la stabilizzazione dei precari, il part-time

orizzontale e le politiche di pari opportunità. Siamo di fronte a un profilo di flessibilità regolata a più facce, dove gli obiettivi di inclusione sociale da parte sindacale si incrociano con stili manageriali improntati al *diversity management*.

Tab. 14 – La contrattazione delle flessibilità per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Calendario	20	33,9	3	9,7	23	25,6
Turni	7	11,9	4	12,9	11	12,2
Flessibilità annua	15	25,4	5	16,1	20	22,2
Flessibilità giornaliera/sett	1	1,7	2	6,5	3	3,3
Utilizzo impianti	5	8,5	2	6,5	7	7,8
Stabilizzazione precari	15	25,4		0,0	15	16,7
Straordinario	12	20,3	1	3,2	13	14,4
Banca ore	9	15,3	1	3,2	10	11,1
Stagionali/interinali	9	15,3	3	9,7	12	13,3
Pt orizzontale	5	8,5		0,0	5	5,6
Job sharing	2	3,4	1	3,2	3	3,3
Politiche di genere	4	6,8	1	3,2	5	5,6
Politiche per non EC	2	3,4		0,0	2	2,2

Fonte: ns. elab.

Tab. 15 - La contrattazione delle flessibilità per classe dimensionale gruppi. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	Oltre 250	Totale
Calendario	40,0	29,6	21,4	30,8	17,6	25,6
Turni	20,0	3,7	10,7	23,1	17,6	12,2
Flessibilità annua	20,0	11,1	17,9	53,8	23,5	22,2
Flessibilità giornaliera/sett	0,0	0,0	0,0	0,0	17,6	3,3
Utilizzo impianti	0,0	0,0	7,1	15,4	17,6	7,8
Stabilizzazione precari	20,0	11,1	10,7	30,8	23,5	16,7
Straordinario	20,0	7,4	14,3	38,5	5,9	14,4
Flessibilità individuali	40,0	3,7	7,1	23,1	11,8	11,1
Stagionali/interinali	0,0	7,4	7,1	46,2	11,8	13,3
Pt orizzontale	0,0	0,0	0,0	30,8	11,8	6,7
Job sharing	0,0	0,0	7,1	0,0	5,9	3,3
Politiche di genere	0,0	0,0	0,0	30,8	5,9	5,6
Politiche per non EC	0,0	0,0	0,0	7,7	5,9	2,2

Fonte: ns. elab.

Nelle piccole imprese (20-100 addetti) la ricchezza regolativa su appare in relazione positiva con la dimensione aziendale, anche se il rilievo attribuito agli istituti della banca ore e della regolazione dei lavori precari è basso. Nelle unità di maggiori dimensioni tale ricchezza appare più diluita in virtù di una maggiore specializzazione della contrattazione gestionale.

Tab. 16 - La contrattazione delle flessibilità per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppo	Italiano	Non italiano	Totale
Calendario	31,9	41,2	7,7	25,6
Turni	4,3	23,5	19,2	12,2
Annua	17,0	35,3	23,1	22,2
Giornaliera/sett	0,0	0,0	11,5	3,3
Utilizzo impianti	0,0	23,5	11,5	7,8
Stabilizzazione precari	6,4	41,2	19,2	16,7
Straordinario	8,5	47,1	3,8	14,4
Flessibilità individuali	8,5	23,5	7,7	11,1
Stagionali/interinali	6,4	23,5	19,2	13,3
Pt orizzontale	4,3	17,6	3,8	6,7
Job sharing	4,3	5,9	0,0	3,3
Politiche di genere	0,0	23,5	3,8	5,6
Politiche per non EC	4,3	0,0	0,0	2,2

Fonte: ns. elab.

La discriminante dell'appartenenza a un gruppo appare ancora più vistosa. Nelle imprese non inserite in gruppi, la contrattazione si concentra su temi tradizionali (calendario annuo, straordinario) o a bassa complessità gestionale, come la flessibilità annua. Viceversa, la contrattazione nei gruppi appare ricca e complessa, con una maggiore specializzazione degli accordi gestionali nelle imprese multinazionali. Calendario annuo, banca ore, politiche di genere, regolazione degli straordinari e stabilizzazione dei precari sono le voci che caratterizzano i gruppi italiani, in un misto di tradizione ed innovazione, mentre nei gruppi di proprietà estera la contrattazione si

caratterizza per le flessibilità di corta durata e un elevato ricorso a turni e personale atipico.

Sembrerebbe pertanto che la contrattazione nei gruppi italiani, con un forte rilievo di quelli veneti, veda una maggiore attenzione agli interessi dei diversi segmenti della forza lavoro, ma probabilmente si tratta di temi che nei gruppi esteri sono regolati da più tempo e/o in forma individuale. Non abbiamo elementi su scala veneta per propendere per una delle due ipotesi.

Infine, è da notare che un solo accordo richiama le recenti normative sul mercato del lavoro, e segnatamente il dlgs 368/2001, unitamente ai precedenti accordi aziendali, che attribuiscono ai lavoratori a termine già impiegati una preferenza nelle assunzioni.

3.4 La contrattazione della professionalità: un'inversione di prospettiva

Unitamente alla flessibilità temporale, individuale e collettiva, la diffusa contrattazione della formazione professionale è sicuramente la grande novità della contrattazione nel settore in Veneto del periodo 2001-2004, che possono preludere a un vero e proprio salto di paradigma.

Le verifiche per i passaggi di livello sono presenti nel 20% degli accordi integrativi (poco più del 15% complessivo) contro il 33% della formazione professionale trasversale, grazie anche all'infrastruttura dei fondi intercategoriale. Né si può ritenere che la previsione di formazione per specifiche figure professionali o a fronte di innovazioni tecnologiche sia regolata in forme sporadiche (tab. 17).

Tab. 17 - La contrattazione di formazione e professionalità per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Formazione generale/ trasversale	19	32,2	2	6,5	21	23,3
Formazione specifica	6	10,2	1	3,2	7	7,8
Formazione per innovazione	4	6,8		0,0	4	4,4
Formazione relazioni industriali	2	3,4		0,0	2	2,2
Monitoraggio inquadramenti	12	20,3	2	6,5	14	15,6
Definizione mansioni	4	6,8	1	3,2	5	5,6
Nuovi livelli	1	1,7		0,0	1	1,1
Sviluppo organizzativo	3	5,1		0,0	3	3,3

Fonte: ns. elab.

Come nel caso della regolazione delle flessibilità, gli accordi nelle medie imprese, comprese fra i 100-249 dipendenti (61,5%) e appartenenti a gruppi italiani (58,8%) si rivelano di gran lunga i più attenti tanto alla formazione in generale che al monitoraggio degli inquadramenti, il che indica una buona consapevolezza dei feed-back fra queste due sfere, mentre quelle di proprietà estera – dove la formazione trasversale appare più scontata – appaiono più attente alla formazione specialistica (tabb. 18 e 19).

Tab. 18 - La contrattazione di formazione e professionalità per classe dimensionale. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	oltre 250	Totale
Formazione generale/trasversale	20,0	11,1	25,0	53,8	17,6	23,3
Formazione specifica	0,0	0,0	10,7	15,4	11,8	7,8
Formazione per innovazione	0,0	0,0	3,6	7,7	11,8	4,4
Formazione relazioni industriali	0,0	0,0	0,0	15,4	0,0	2,2
Monitoraggio inquadramenti	20,0	18,5	7,1	23,1	17,6	15,6
Definizione mansioni	0,0	0,0	7,1	15,4	5,9	5,6
Nuovi livelli	0,0	0,0	0,0	0,0	5,9	1,1
Sviluppo organizzativo	0,0	0,0	3,6	7,7	5,9	3,3

Fonte: ns. elab.

Tab. 19 - La contrattazione di formazione e professionalità per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppo	Italiano	Non italiano	Totale
Formazione generale/trasversale	10,6	58,8	23,1	23,3
Formazione specifica	0,0	17,6	15,4	7,8
Formazione per innovazione	4,3	5,9	3,8	4,4
Formazione relazioni industriali	0,0	5,9	3,8	2,2
Monitoraggio inquadramenti	14,9	35,3	3,8	15,6
Definizione mansioni	2,1	5,9	11,5	5,6
Nuovi livelli	0,0	5,9	0,0	1,1
sviluppo organizzativo	2,1	5,9	3,8	3,3

Fonte: ns. elab.

Si può ritenere che in questo periodo si sia realizzato un cambio di prospettiva. La tab. 20 evidenzia come ci sia una quota rilevante di imprese che presenta forte associazione fra azioni formative e ricadute sugli inquadramenti, tanto sotto forma di monitoraggio che di revisione degli inquadramenti che parte dalle prime verso le seconde, in un'ottica di sviluppo organizzativo, mentre sussiste ancora in alcune aziende lo strumento del passaggio di livello come strumento di aggiustamento e ratifica dell'esistente.

Tab. 20 - Formazione e riconoscimento professionale. Valori percentuali

	Monitoraggio inquadramenti	Definizione mansioni	Nuovi livelli	Totale
Formazione generale/ trasversale	57,1	80,0	100,0	65,0
Formazione per innovazione	7,1	20,0	100,0	15,0
Formazione specifica	0,0	60,0	100,0	20,0
Totale	70	25	5	100

Fonte: ns. elab.

Si può inoltre arguire che la nozione di “piani formativi” alla base della l.236/93 sia finalmente entrata nel lessico di un numero non più elitario di Rsu, che stanno strutturando competenze in questo campo strategico, come testimoniano i tre casi di previsione di

percorsi di sviluppo organizzativo per determinate figure professionali.

3.5 Un'ipotesi sui termini dello scambio negoziale

Le quattro dimensioni esplorate non sono certo esaustive della sfera della regolazione della prestazione lavorativa. Esse tuttavia permettono di sviluppare alcune considerazioni di un certo rilievo.

Emergono due aree in cui la contrattazione aziendale si afferma diffusamente in forme inclusive: si tratta del governo del mercato del lavoro, in particolare nelle transizioni dai lavori non permanenti al lavoro tempo indeterminato, che nel periodo preso in esame si estende alla formazione professionale di carattere generale o trasversale, vera novità di questa tornata contrattuale.

Esse appaiono tuttavia controbilanciate da alcune aree di regolazione molto deboli, al più informale e nella fase finale del processo di implementazione, che discendono da un'azione poco incisiva in materia di del lavoro, sia nelle sue tematiche "tradizionali" (le metriche e le pause) che in quelle innovative (*job rotation*, sviluppo organizzativo, innovazioni tecnologiche ed organizzative): a queste si può ricondurre la difficoltà di contrattare flessibilità di orario su cicli brevi (giornalieri o al più mensili), part-time e politiche in favore delle donne e dei lavoratori stranieri, che presentano esigenze di vita privata piuttosto cogenti, legate al doppio ruolo e alla distanza dalla propria famiglia, e interventi formativi specificamente finalizzati alle innovazioni. Appare pertanto che le flessibilità contrattate siano tendenzialmente in favore delle aziende, con casi del tutto marginali di ridisegno delle organizzazioni sulle esigenze delle persone, in

particolare dei due segmenti “marginali” (più a livello generale che nel caso dell’agroalimentare veneto, a dire il vero) sopra citati.

Si può pertanto ipotizzare uno scambio fra processi di inclusione sui mercati del lavoro esterni (diritti e impegni in favore della forza lavoro non permanente) e interni (formazione generale/trasversale) e sostanziale unilateralità nella concezione del processo produttivo, debolmente temperato in termini consultivi nella sua fase finale di implementazione.

4. Le retribuzioni e il salario variabile

In Italia, la contrattazione del salario è da sempre il fattore che porta l’azione collettiva a livello aziendale dal controllo e dalla vigilanza alla contrattazione vera e propria. Tale funzione di catalizzatore regolativo è proseguita dopo il *Protocollo* del 23 luglio che vincola la contrattazione del salario aziendale ad obiettivi concordati di natura competitiva, tanto nel consolidamento della contrattazione integrativa precedente, quanto nella sua estensione a nuove aziende. Nella presente analisi si escludono gli accordi gestionali, che di solito vertono sull’entità del premio per l’anno precedente.

4.1 Il salario per obiettivi: indicatori e meccanismo di erogazione

I meccanismi premianti multi-indicatori sono prevalenti, con una media di 2,29 indicatori per meccanismo premiante, in ulteriore crescita rispetto ai 2,19 del periodo precedente (Giaccone, 2001): i più diffusi sono quelli legati all’efficienza, alla produttività e all’efficacia del processo produttivo (62,7% degli accordi integrativi), seguiti con

modesti scarti da presenza/assenteismo, qualità, redditività e volumi produttivi. Altri indicatori, come gli infortuni, hanno un peso del tutto marginale.

Il mix degli indicatori presenta alcune variazioni. Non muta il mix degli indicatori “primari” (e cioè redditività, produzione, qualità e efficienza/produttività), ma aumenta sensibilmente la diffusione degli indicatori di presenza/assenteismo, che balzano da circa il 20% degli accordi al 44%: nelle imprese meno strutturate è inserito come indicatore di assenteismo, segnalando una bassa strutturazione della contabilità industriale, mentre nelle imprese maggiori e più strutturate è presente come correttivo individuale di altri indicatori. Tale composizione non è molto diversa rispetto al periodo 1997-2000: gli indicatori sono spesso raffinati nella struttura e nel parametro di riferimento (ad esempio, l’Ebita invece del Mol), in qualche caso il “paniere” degli indicatori di allarga.

Gli obiettivi di redditività e di produzione presentano una relazione rispettivamente positiva e negativa con la dimensione aziendale (tab. 22). Più altalenante la distribuzione per classe dimensionale degli indicatori di presenza/assenteismo e qualità, con valori più elevati nelle medie imprese, mentre gli indicatori di produttività ed efficienza tendono ad essere meno diffusi al crescere della dimensione aziendale.

Nelle aziende sotto i 50 dipendenti prevalgono nettamente gli indicatori di efficienza/produttività e di produzione, mentre gli altri hanno un peso marginale, segno di una struttura gestionale semplificata; nelle imprese 50-99 addetti prevalgono ancora efficienza/produttività e qualità, seguiti da assenteismo, mentre nelle

medie (100-249) sono particolarmente diffusi presenza/assenteismo, seguiti da qualità e efficienza/produttività; infine, nelle aziende di maggiori dimensioni prevalgono gli indicatori di redditività seguiti da quelli di efficienza/produttività, e quindi qualità e presenza/assenteismo. Come si può osservare, a parte le imprese minori, non è la dimensione il fattore determinante la complessità degli indicatori e delle tecniche di gestione sottostante.

L'appartenenza a gruppi segnala fattori di differenziazione diversi. Il numero di indicatori raddoppia (più per le imprese di proprietà non italiana) e la composizione muta sensibilmente, riflettendo diversi approcci tanto al mercato, quanto alla gestione e alla governance aziendale. Nelle imprese non inserite in gruppi prevalgono gli indicatori di efficienza/produttività ed assenteismo, nei gruppi di proprietà italiana quelli di efficienza/produttività, seguiti da qualità e redditività, mentre in quelli di proprietà estera è sempre presente almeno un indicatore di qualità, seguito come frequenza da quelli di efficienza/produttività e redditività. Gli indicatori di presenza/assenteismo sono più frequenti nei gruppi di proprietà italiana.

Nel primo caso, la struttura gestionale è poco proceduralizzata e con ampi margini di informalità tanto nella valutazione quanto nella compensazione delle prestazioni, facendo fronte in tal modo alle esigenze legate al tempo e alla affidabilità: assenteismo e indicatori anche "grezzi" di produttività riflettono sistemi formali di controllo di costi e prestazioni semplificati. Questi margini si riducono al crescere delle dimensioni nel caso dei gruppi italiani, che inducono a dotarsi di sistemi di controllo più articolati, ma le filosofie gestionali di norma

non mutano: sostanzialmente c'è un adattamento alla diversa scala produttiva. In entrambi i casi la condivisione dei valori si fonda su un nucleo di persone chiave, con le quali c'è un legame fiduciario con la proprietà (o il manager).

Viceversa, le aziende di proprietà non italiana sono gestite secondo criteri gestionali di gruppo che consentono un *benchmarking* su scala globale fra le unità produttive specializzate in prodotti analoghi: la condivisione delle *mission* e delle *vision* aziendali si fonda su una diretta traduzione in indicatori di prestazione collettiva, dove gli indicatori di produttività tendono a sofisticarsi e complessificarsi, ed essere affiancati da indicatori di qualità svincolati dalla difettosità, e a includere la redditività in modo sistematico.

Tab. 21 - Distribuzione degli indicatori per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Redditività	23	39,0	3	9,7	26	28,9
Presenza assenteismo	26	44,1	1	3,2	27	30,0
Produzione	21	35,6	3	9,7	24	26,7
Qualità	25	42,4	5	16,1	30	33,3
Infortuni	3	5,1	1	3,2	4	4,4
Efficienza/produttività/efficacia	37	62,7	3	9,7	40	44,4

Fonte: ns. elab.

Tab. 22 - Distribuzione indicatori contrattati per classe dimensionale. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	Oltre 250	Totale
Redditività	0,0	28,6	33,3	60,0	71,4	39,0
Produzione	66,7	57,1	27,8	10,0	14,3	35,6
Presenza assenteismo	33,3	28,6	44,4	80,0	42,9	44,1
Qualità	66,7	19,0	50,0	70,0	42,9	42,4
Infortuni	0,0	0,0	5,6	20,0	0,0	5,1
Efficienza/produttività/efficacia	66,7	71,4	55,6	60,0	57,1	62,7
N. medio indicatori	2,33	2,05	2,17	3,0	2,29	2,29

Fonte: ns. elab.

Tab. 23 - Distribuzione degli indicatori contrattati per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppi	Italiano	Non italiano	Totale
Redditività	23,7	64,3	71,4	39,0
Produzione	31,6	35,7	57,1	35,6
Presenza assenteismo	39,5	57,1	42,9	44,1
Qualità	21,1	71,4	100,0	42,4
Infortuni	0,0	7,1	28,6	5,1
Efficienza/produttività/efficacia	52,6	78,6	85,7	62,7
N. medio indicatori	1,68	3,14	3,86	2,29

Fonte: ns. elab.

L'analisi della struttura dei meccanismi premianti permette di identificare il legame fra l'indicatore (di impegno o di performance) e le ricadute monetarie in termini di variabilità: in alcuni casi può essere l'ampiezza del rischio accollato al fattore lavoro, in altro il premio per l'impegno richiesto.

Oltre due terzi degli indicatori sono della tipologia 0-min-max, ossia che si identifica una soglia minima e una soglia massima dell'indicatore a cui corrisponde un'erogazione del premio (o della parte ad esso legata), che per la redditività sale al 78,3%. Gli indicatori di tipo analogico di tipo 0/1, erogati cioè per intero al raggiungimento di determinate soglie o, come nel caso della qualità, al mantenimento delle certificazioni, presentano un maggiore addensamento fra quelli di qualità appunto, presenza/ assenteismo ed efficienza. Gli indicatori del tipo min-max, che garantiscono cioè una soglia minima di erogazione, sono il terzo gruppo di dimensioni significative (13,3%), concentrati nella redditività e nell'efficienza.

Nel complesso, l'80% degli indicatori non prevede alcuna erogazione caso di andamento negativo, scaricando parte del rischio di impresa sul fattore lavoro. Questo ovviamente non esclude che le soglie di accesso al premio siano posizionate in modo che questa

eventualità si verifichi in caso di performance particolarmente negative, il che sta nell'abilità contrattuale e gestionale delle parti. Rispetto a fine anni '90, l'approccio non varia ma si osserva un deciso spostamento verso lo schema 0-min-max, con range tipico 0-80-120 (più raramente 0-70-130), il che conferisce una ragionevole probabilità al raggiungimento della soglia minima sulla base di un'esperienza ormai consolidata, e in misura minore verso indicatori si/no, tipicamente associati al raggiungimento o al mantenimento delle certificazioni.

Tab. 24 - Struttura dei meccanismi premianti per obiettivi

	0/1		0-max		min-max		0-min-max		Punto 0 medio con scostamenti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Redditività	1	4,3	0,0		3	13,0	18	78,3	1	4,3	23	39,0
Produzione	4	19,0	1	4,8	2	9,5	13	61,9	1	4,8	21	35,6
Presenza assenteismo	5	19,2		0,0	3	11,5	18	69,2		0,0	26	44,1
Qualità	7	28,0		0,0	2	8,0	16	64,0		0,0	25	42,4
Infortuni							3	100,0			3	5,1
Efficienza	6	16,2		0,0	8	21,6	23	62,2		0,0	37	62,7
Totale	23	17,0	1	0,7	18	13,3	91	67,4	2	1,5	135	100,0

Fonte: ns. elab.

4.2 Gli importi del salario per obiettivi

In seguito all'accordo del 23 luglio 1993, con il legame del salario contrattato localmente ad obiettivi produttivi, gli importi sono soggetti ad aleatorietà, in parte controllabili dai comportamenti delle parti. Poiché non vi sono casi di consolidamento, tali importi si sono accumulati nelle tre tornate contrattuali che si sono da allora succedute.

Il 37% prevede importi massimi compresi fra i 500 e i 1.000 euro, il 14,9% degli accordi si colloca sotto tale cifra, mentre poco più di un terzo oltre, superando in poco meno del 10% degli accordi oltre i 2000 euro. Nei consorzi di bonifica non è possibile identificare l'importo massimo pro-capite, essendo indicato l'ammontare delle risorse a disposizione da ripartire in base all'inquadramento.

Tab. 25 - Importi massimi del salario per obiettivi per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 250 euro	1	1,9			1	1,6
250-500 euro	7	13,0	1	14,3	8	13,1
500-1.000 euro	20	37,0	3	42,8	23	37,7
1.000-2.000 euro	13	24,1	3	42,8	16	26,2
Oltre 2.000 euro	5	9,3			5	8,2
Monte salari	8	14,8			8	13,1
Totale	54	88,5	7	11,5	61	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 26 - Importi massimi del salario per obiettivi per classe dimensionale. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	Oltre 250	Totale
Fino a 250 euro	0,0	0,0	5,9	0,0	0,0	1,9
250-500 euro	33,3	5,3	11,8	11,1	33,3	13,0
500-1.000 euro	33,3	42,1	41,2	33,3	16,7	37,0
1.000-2.000 euro	0,0	10,5	23,5	44,4	50,0	24,1
Oltre 2.000 euro	33,3	5,3	11,8	11,1	0,0	9,3
Monte salari	0,0	36,8	5,9	0,0	0,0	14,8
Totale	5,6	35,2	31,5	16,7	11,1	100,0

Fonte: ns. elab.

Gli importi presentano una correlazione positiva con la classe dimensionale fino ai 2.000 euro annui – oltre il ridotto numero di osservazione non permette di trarre valutazioni affidabili. Non mancano tuttavia casi di aziende medio-grandi con importi massimi tutto sommato modesti. L'impatto dei gruppi appare assai rilevante: gli accordi conclusi in aziende non inserite in gruppi presentano

un'elevata dispersione e un valore modale nella fascia 500-1.000 euro annui, nella contrattazione nei gruppi prevalgono gli importi superiori ai 1.000 euro, il che rivela una loro superiore *ability to pay* in virtù di una gestione più propriamente manageriale e di un miglior posizionamento sui mercati.

Tab. 27 - Importi massimi del salario per obiettivi per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppi	Italiano	Non italiano	Totale
Fino a 250 euro	2,9			1,9
250-500 euro	14,7	15,4		13,0
500-1.000 euro	44,1	30,8	14,3	37,0
1.000-2.000 euro	5,9	46,2	71,4	24,1
Oltre 2.000 euro	8,8	7,7	14,3	9,3
Monte salari	23,5			14,8
Totale	63,0	24,1	13,0	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 28 - Indicatori e importi massimi del salario per obiettivi. Valori percentuali

	Fino a 500 €	500- 1.000 €	1.000- 2.000 €	Oltre 2.000 €	Monte salari	Totale
Efficienza produttività	42,9	65,0	76,9	60,0	87,5	66,7
Infortuni	0,0	5,0	7,7	20,0	0,0	5,6
Produzione	28,6	45,0	38,5	20,0	25,0	35,2
Presenza assenteismo	71,4	55,0	53,8	20,0	37,5	48,1
Qualità	28,6	45,0	76,9	40,0	12,5	44,4
Redditività	57,1	20,0	92,3	20,0	0,0	38,9
Totale	14,9	37	24,1	9,3	14,8	100,0

Fonte: ns. elab.

La distribuzione degli importi a seconda degli indicatori utilizzati permette di evidenziare la relazione *ability to pay* – strategie d'impresa (tab. 28). Ci si dovrebbe attendere che le imprese più ricche operino secondo una *non-price competition*, adottando indicatori meno legati alla compressione del costo unitario del prodotto, ma

questo appare vero per importi superiori ai 2.000 euro dove il legame alla presenza è minoritario.

I premi con importi massimi inferiori a 500 euro sono legati in prevalenza alla redditività e all'assenteismo, con un chiaro mix spartizione del rischio-compressione costi. I premi compresi fra i 500 e i 1.000 euro vedono la prevalenza degli indicatori di efficienza/produzione, seguito da presenza/assenteismo e quindi da qualità e obiettivi di produzione, spostando il controllo dei costi si sposta verso il complesso del processo produttivo con un maggior rilievo della dimensione incentivante. Nella fascia 1.000-2.000 euro prevalgono gli indicatori di redditività, efficienza/produzione e qualità (ma anche il legame alla presenza è diffuso), in cui il mix è dato dalla struttura degli indicatori e dalle forme di gestione. Infine, nei premi con importo massimo oltre i 2.000 euro l'attenzione ritorna al processo produttivo, con incentivazioni "opulente".

Nonostante le possibili salvaguardie tacite, vi è da chiedersi se l'approccio *risk sharing* del salario per obiettivi e l'assenza di consolidamenti non abbia comportato delle contropartite salariali su altri terreni, di tipo irreversibile ed individuale, in grado di risarcire l'esposizione al rischio. La forma più diffusa (circa il 30% degli accordi) è la previsione di indennità e maggiorazioni, il cui andamento in rapporto agli importi massimi pare confermare questa ipotesi: infatti, al crescere degli importi massimi previsti per il salario per obiettivi, la frequenza delle indennità cala, salvo risalire per importi superiori ai 2.000 euro ed essere assenti nel caso dei monti salari, che presentano una qualche certezza di erogazione

Tab 29 - Presenza di indennità ed importi massimi del salario per obiettivi. Valori percentuali

	Fino a 250 €	250- 500 €	500- 1.000 €	1.000- 2.000 €	Oltre 2.000 €	Monte salari	Totale
Indennità e maggiorazioni	100,0	57,1	55,0	53,8	60,0	0,0	48,1
No indennità	0,0	42,9	45,0	46,2	40,0	100,0	51,9
Totale	1,9	13	37	24,1	9,3	14,8	100,0

Fonte: ns. elab.

4.3 Distribuzione, esclusioni e verifiche

Gran parte degli importi erogati sono uguali per tutti, in quota crescente con le dimensioni aziendali e con l'appartenenza a gruppi, dove i differenziali di professionalità sono compensati per altre vie (tabb. 30-32). Il gruppo più significativo è costituito dalle erogazioni dei consorzi di bonifica, dove il monte salari previsto viene ripartito tenendo conto degli inquadramenti e l'erogazione sembra presentare una minore aleatorietà.

Tab. 30 - Criteri di distribuzione del salario per obiettivi per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Uguale per tutti	25	64,1	4	80,0	29	65,9
Parametrato	13	33,3	1	20,0	14	31,8
Anzianità	1	2,6		0,0	1	2,3
Totale	39	100,0	5	100,0	44	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 31 - Criteri di distribuzione del salario per obiettivi per classe dimensionale. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	Oltre 250	Totale
Uguale per tutti	0,0	55,6	66,7	71,4	88,9	65,9
Parametrato	100,0	38,9	33,3	28,6	11,1	31,8
Anzianità	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0	2,3
Totale	5,6	35,2	31,5	16,7	11,1	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 32 - Criteri di distribuzione del salario per obiettivi per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppo	Italiano	Non italiano	Totale
Uguale per tutti	51,7	83,3	100,0	65,9
Parametrato	44,8	16,7	0,0	2,3
Anzianità	3,4	0,0	0,0	0,0
Totale	63,0	24,1	13,0	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 33a - Esclusioni dal salario per obiettivi per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Esclusioni parziali SPO	22	40,7	5	55,6	27	84,4
Esclusioni totali SPO	5	9,3		0,0	5	8
Nessuna esclusione	27	50,0	4	44,4	29	47
Totale	27	100,0	9	100,0	61	100,0

Fonte: ns. elab.

Le esclusioni dei lavoratori a termine sono un aspetto importante per valutare il grado di inclusività della contrattazione salariale. Metà degli accordi non prevede alcuna esclusione, mentre le esclusioni totali costituiscono una netta minoranza, concentrate nelle imprese fra i 20 e i 99 dipendenti. Le esclusioni parziali appaiono di diffusione crescente (anche se con soglie di esclusione tendenzialmente decrescente) con la classe dimensionale e costituiscono parte delle politiche aziendali volte a costruire carriere interne, fattore che si ritrova anche nei gruppi.

Tab. 33b - Esclusioni dal salario per obiettivi per classe dimensionale. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	Oltre 250	Totale
Esclusioni parziali SPO	33,3	21,1	58,8	33,3	66,7	40,7
Esclusioni totali SPO	0,0	15,8	11,8	0,0	0,0	9,3
Nessuna esclusione	66,7	63,2	29,4	66,7	33,3	50,0
Totale	5,6	35,2	31,5	16,7	11,1	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 33c - Esclusioni dal salario per obiettivi per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppo	Italiano	Non italiano	Totale
Esclusioni parziali SPO	23,5	76,9	57,1	40,7
Esclusioni totali SPO	8,8	0,0	28,6	9,3
Nessuna esclusione	67,6	23,1	14,3	50,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 34 - Verifiche dell'andamento degli indicatori per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Annuale	7	28,0			7	24,1
Max semestrale	9	36,0			9	31,0
Max trimestrale	9	36,0	4	100,0	13	44,8
Totale	25	100,0	4	100,0	29	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 35 - Verifiche dell'andamento degli indicatori per classe dimensionale. Valori percentuali

	Fino A 20	20-49	50-99	100-249	Oltre 250	Totale
Annuale	33,3	10,5	17,6	11,1	0,0	13,0
Max semestrale	0,0	15,8	23,5	22,2	0,0	16,7
Max trimestrale	0,0	5,3	17,6	33,3	33,3	16,7
Nessuna verifica	66,7	68,4	41,2	22,2	66,7	53,7
Totale	5,6	35,2	31,5	16,7	11,1	100,0

Fonte: ns. elab.

Tab. 36 - Verifiche dell'andamento degli indicatori per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No Gruppo	Italiano	Non Italiano	Totale
Annuale	5,9	23,1	28,6	13,0
Max semestrale	17,6	23,1	0,0	16,7
Max trimestrale	2,9	46,2	28,6	16,7
Nessuna verifica	73,5	7,7	42,9	53,7

Fonte: ns. elab.

Infine, la maggior parte degli accordi non prevede verifiche – il che è da presumersi che siano annuali, in sede di erogazione del premio. Le verifiche frequenti (al massimo trimestrali) sono positivamente associate con la dimensione aziendale, dove anche la

presenza sindacale è più strutturata e competente, mentre nei gruppi italiani sono pochi i casi in cui non si prevede alcuna verifica.

4.4 Altre componenti retributive

La contrattazione del salario aziendale non si esaurisce con il salario per obiettivi: altre voci, tradizionali e non, permangono nella contrattazione salariale e la loro geografia si è ridefinita con le nuove regole.

Il salario aziendale in cifra fissa è diventato un argomento marginale: si osserva non tanto nel consolidamento del salario per obiettivi quanto nei processi di armonizzazione normativa e retributiva seguita ad accorpamenti e fusioni.

Tab. 37 - La contrattazione di elementi salariali irreversibili per tipologia di accordo

	Integrativo		Gestionale		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Superminimi	3	75,0	1	25,0	4	4,4
Anzianità stagionali	4	100,0			4	3,3
Indennità e maggiorazioni	19	70,4	8	29,6	27	30,0
Salario aziendale	1	50,0	1	50,0	2	2,2

Fonte: ns. elab.

Mentre i superminimi collettivi rimangono una voce di sporadica regolazione, concentrata nei gruppi di proprietà italiana, le indennità (disagio fisico ed orario, trasferta) e le maggiorazioni degli orari disagiati e degli straordinari mantengono un ruolo importante nella contrattazione salariale, costituendo non solo un'importante contropartita dei processi di "colonizzazione del tempo" (Cerruti, 1996), ma anche un modo, anche se individualizzato, per aumentare in modo irreversibile il reddito percepito. Per queste ragioni sono

frequenti negli accordi gestionali che “calibrano” il funzionamento organizzativo – specie orari. Esse presentano un picco negli accordi delle medie imprese (76,9% contro una media del 30%) specie se appartenenti a gruppi italiani.

Fra le nuove forme di contrattazione, compare il riconoscimento dell’anzianità per i lavoratori stagionali, secondo forme analizzate sotto (par. 6), mentre non si danno casi di salario professionale legato alle competenze.

Tab. 38 - La contrattazione di elementi salariali irreversibili per classe dimensionale. Valori percentuali

	Fino a 20	20-49	50-99	100-249	Oltre 250	Totale
Superminimi	0,0	7,4	10,7	7,7	5,9	4,4
Anzianità stagionali	0,0	0,0	3,6	0,0	11,8	0,0
Indennità e maggiorazioni	20,0	25,9	28,6	76,9	29,4	30,0
Salario aziendale	0,0	3,7	0,0	7,7	0,0	2,2

Fonte: ns. elab.

Tab. 39 - La contrattazione di elementi salariali irreversibili per appartenenza a gruppi. Valori percentuali

	No gruppo	Italiano	Non italiano	Totale
Superminimi	0,0	23,5	0,0	4,4
Anzianità stagionali	2,1	11,8	0,0	3,3
Indennità e maggiorazioni	21,3	41,2	30,8	16,7
Salario aziendale	2,1	0,0	3,8	2,2

Fonte: ns. elab.

4.5 Una valutazione complessiva

L’analisi degli indicatori impiegati per il premio di risultato fa emergere con chiarezza alcune tendenze.

Il mix degli indicatori appare concepito in prevalenza come strumento di controllo dei costi da parte delle direzioni aziendali, con un maggior orientamento alla *non-price competition* nelle aziende

oltre i 50 addetti, che nelle imprese di proprietà italiana appare riferirsi a un insieme di variabili inferiore a quelle di proprietà estera.

I meccanismi di erogazione consentono di stimare tanto la traslazione del rischio d'impresa sul fattore lavoro quanto la finalità dei flussi informativi generati, tanto per la direzione aziendale quanto per i lavoratori e delle loro rappresentanze: il crescente peso dei meccanismi 0-min-max con bande di oscillazioni non eccessive (è di gran lunga prevalente la 0-80-120) induce a ritenere che la traslazione del rischio sia abbastanza contenuta in condizioni "normali", diventando invece forte solo in caso di performance particolarmente negativa. La natura incentivante appare pertanto tutto sommato contenuta, cedendo il passo alla condivisione di valori ed obiettivi aziendali da un lato e al prevalere del loro valore segnaletico. Diventa pertanto centrale il problema dell'appropriatezza degli indicatori rispetto ai fattori competitivi chiave dell'azienda, la quale si limita a renderne visibili un sottoinsieme più o meno ampio, il che richiede di valutare i legami con la regolazione delle tematiche organizzative e, in caso di interazione significativa, con le architetture partecipative.

Come si è visto nel paragrafo precedente, la scarsa regolazione delle tematiche organizzative di fatto lascia ampia discrezionalità alle direzioni aziendali: in tal modo, le architetture partecipative non riescono a dispiegare la loro efficacia come sede di confronto fra le parti preliminare alla contrattazione¹. Tuttavia, la limitatezza delle clausole di esclusione e delle previsioni di verifica congiunta dell'andamento del premio fa prevalere una visione né incentivante né

¹ Si veda in merito, fra i molti contributi, Giaccone e Piotto (2000).

partecipativa dai meccanismi premianti, ma *redistributiva*, evidenziata dalla forte correlazione con l'*ability to pay* aziendale.

5. Storie di innovazione: centralità delle regole di inclusione e declinazioni degli stili partecipativi

5.1 La qualificazione delle flessibilità nel beverage

San Benedetto² è uno dei maggiori imbottiglieri italiani di bibite e acque minerali, con un trend di crescita simile alla vicina Aprilia: dai 30 dipendenti del 1975 ai 1800 del 2003, che ne fanno il maggior impianto di imbottigliamento d'Europa e uno dei maggiori stabilimenti del Veneto, a cui vanno aggiunti 17 stabilimenti controllati o in partnership con i più noti marchi del *beverage* in Europa e nel Centro America. Questa crescita è stata sostenuta, come in Aprilia, da un ampio ricorso al lavoro stagionale entro un bacino piuttosto stabile di forza lavoro locale, disponibile a far fronte all'accentuata ciclicità della produzione e a concorrere a migliorare le prestazioni degli impianti. San Benedetto si è così caratterizzata come un *developer* delle tecnologie di imbottigliamento, sviluppate in prevalenza da aziende detenute dalla stessa famiglia proprietaria.

Nonostante le dimensioni, San Benedetto presenta ancora lo stile gestionale tipico della piccola e media impresa veneta e tutti gli ingredienti dell'industrializzazione veneta: grande disponibilità al lavoro, ma anche l'incentivazione dei processi di apprendimento e di accumulazione di sapere pratico, con scarso sostegno e considerazione delle conoscenze teoriche; processi di inclusione in queste "comunità

² Questo caso riprende e approfondisce uno studio di caso analizzato in Giaccone e Bortolotti (2005) nell'ambito del processo Tser-LocLevConc, diretto dalla prof. Ida Regalia.

di pratica” fortemente selettivi, fondati sulla capacità di “rubare con gli occhi” e elaborare autonome metodiche di lavoro; risoluzione dei problemi economici personali e famigliari da parte dell’azienda permettendo abbondanti straordinari, sostanziosi premi e, in caso di nuove assunzioni, una preferenza per le segnalazioni dei dipendenti (parenti o amici), che offrono una “garanzia” sulla persona (un vero e proprio *patronnage*); infine, una gestione del personale attribuita ai responsabili operativi condividendo con il responsabile del personale le relazioni sindacali e lasciandogli l’esclusiva sulle residuali funzioni amministrative (la “burocrazia”).

Le relazioni industriali in questo periodo sono caratterizzate da un approccio prevalentemente redistributivo, con importi anche generosi, condividendo un ulteriore tratto con l’industria veneta ad egemonia Cisl, anche se i temi affrontati e le informative aziendali sono più ampie e, con l’inizio degli anni ’90, presentano un grado di istituzionalizzazione piuttosto elevato con commissioni bilaterali e un Cral molto attivo.

Con l’introduzione del ciclo continuo nel 1995, che coincide con l’avvio dei primi impianti di imbottigliamento in asettico a conduzione digitale, avviene una prima importante svolta regolativa, con un passaggio alla forma scritta per la regolazione di temi chiave, come i diversi schemi di orario e il disegno organizzativo. Per soddisfare i fabbisogni di manodopera e di fronte all’esaurimento del bacino di manodopera maschile locale, si rimuove il divieto di lavoro notturno per le donne nel 1995 per impiegarle nelle nuove turnazioni, e si attinge nella cintura urbana di Mestre, colpita dal declino dell’industria pesante di Porto Marghera. Si tratta di giovani

scolarizzati, cresciuti in un ambiente industriale, estranei alla chiusura della manodopera locale, della quale non condividono il *corpus* di regole sociali, per lo più tacite; non comprende né accetta perché il compagno di lavoro “locale” venga confermato prima, oppure perché i più anziani diventino responsabili di impianto o di reparto, solo perché indefessi lavoratori che conoscono ogni segreto dell’impianto ma privi di ogni cognizione organizzativa.

Il sindacato egemone, la Cisl, non appare in grado di cogliere questo malessere perché è profondamente radicato in questa cultura – nel quale hanno militato buona parte della dirigenza operativa – offrendo alla Cgil l’occasione di ampliare i propri consensi: le tensioni delle relazioni industriali di fine anni ’90 riflettono queste diverse culture del lavoro. La regolazione del lavoro diventa sempre più formalizzata e dettagliata, includendo anche il lavoro stagionale.

Il contratto integrativo del novembre 1998 costituisce un punto di svolta nel processo di regolazione: seguendo lo schema Aprilia di governo dei mercati del lavoro, si introduce il part-time ciclico verticale (ptcv), limitato a 40 lavoratori, basato anch’esso sul criterio dell’anzianità, della durata di otto mesi. Emerge in tal modo un gruppo di lavoratori con oltre 20 stagioni, penalizzato dalla decisione aziendale di ridurre da otto a sei mesi la durata del rapporto stagionale, facendo fronte agli altri picchi ricorrendo ai lavoratori interinali, con precedenti di stagionali in San Benedetto.

Questa scelta si è rivelata controproducente per due ragioni. Innanzitutto viene intaccata la reputazione sociale di San Benedetto nei confronti della comunità locale, che viene meno ai suoi “doveri di

padrone” tacitamente assunti verso la comunità locale³, e che fa parte del senso di gratitudine diffuso verso l’azienda: gli stagionali più anziani, infatti, avevano costruito un propria strategia di reddito fondata combinando il lavoro in fabbrica con altre attività, di norma agricole o sommerse, dando luogo al fenomeno della “grande giostra” (Accornero *et al.*, 2000). Sul piano produttivo i danni non sono minori: circa 150 giovani che avevano già acquisito buone competenze nella conduzione degli impianti optano per impieghi alternativi, compromettendo i piani produttivi e l’efficienza aziendale per la minore preparazione degli stagionali disponibili, danneggiando anche i lavoratori stabili in virtù del neoistituito premio di risultato legato ad obiettivi di efficienza.

Un primo tentativo di rimediare a questi rischi è costituito dalla proposta Cisl del 2000, che recupera la proposta di part-time a espansione programmata, meglio noto come *job on call*, al centro della vertenza per il rinnovo del contratto integrativo Zanussi, alla quale si era opposta la Fiom-Cgil e poi bocciato per referendum dal 72% dei lavoratori: si garantisce il lavoro per 5-6 mesi (da aprile-maggio a settembre), e la messa a disposizione per chiamate fra ottobre e dicembre. La Flai-Cgil esprime un parere favorevole, sia pure con alcuni correttivi, e così pure la maggioranza dei lavoratori in assemblea, ma la trattativa si blocca per l’impossibilità di inquadrare tale rapporto di lavoro all’interno del dlgs 61/2000, che recepisce la direttiva europea sul part-time. Questa proposta non modifica le regole sociali del lavoro e gli scambi, espliciti e taciti: a differenza di Aprilia,

³ È questa la motivazione che porta alle contestazioni in Marzotto nel 1969, guidate dalla Cisl, che culminano nel rovesciamento della statua del fondatore, Gaetano Marzotto, nella piazza di Valdagno.

i lavoratori stabili non rinunciano agli abbondanti straordinari (in media 120 ore l'anno) né sono disposti ad accantonarli in una banca ore, opportunità che permetterebbe la stabilizzazione di una parte dei lavoratori precari.

Nel frattempo, San Benedetto muta pelle sviluppando la sua caratteristica di *developer* di nuove tecnologie, derivante dalla scelta di comprare “fervecchi o prototipi: in entrambi i casi la sfida era farli funzionare e correre di più”, come afferma l'attuale responsabile del personale: in questo impegno di messa a punto e miglioramento continuo delle prestazioni erano impegnati non solo i tecnici e i manutentori, ma anche gli operatori di linea, dando luogo a una forte integrazione organizzativa che accelerava la circolazione di informazioni e l'accumulazione di conoscenze tacite. Da semplice imbottigliatore, anche per conto terzi, si specializza nell'imbottigliamento in ambiente asettico, nel quale sviluppa proprie tecnologie tanto da acquisire una leadership tecnologica realizzando impianti che, invece di vendere, mette a disposizione in partnership con i maggiori gruppi del *beverage* (Schweppes, Pepsi, Danone, Coca Cola) prima in Europa, quindi in America centrale. L'area *engineering* acquisisce dimensioni rilevanti (circa 400 dipendenti, di cui appena 7 ingegneri nel 2003) ed apre uno sviluppo di carriera per il personale dei reparti produttivi, abituato ad avere a che fare con la messa a punto degli impianti.

Questa svolta strategica, che prevede l'apertura di un nuovo impianto di imbottigliamento a poca distanza a Paese, dove si prevede di trasferire l'*engineering* e di realizzare il più grande stabilimento di imbottigliamento in ambiente asettico d'Europa, comporta una

consapevolezza di essere una grande impresa che innerva la consolidata mentalità di “piccola azienda cresciuta”. Per sostenere questa ibridazione socio-organizzativa si prevede di ricorrere a massicci investimenti in formazione continua, che include non solo il personale a tempo indeterminato.

Attualmente la forza lavoro è composta per il 60% di lavoratori standard, 7% part-time ciclici verticali e 33% stagionali. Fra questi ultimi il turnover sfiora il 50% e per il reclutamento e il periodo di prova di tre mesi si ricorre alle agenzie di lavoro interinale. Il part-time ciclico verticale ha aggiunto una seconda funzione, oltre a quella di coprire parte dei picchi “fuori stagione”: è un acceleratore dei processi di inclusione nei processi di apprendimento, in prevalenza fondati sulla socializzazione e riproduzione di know-how implicito, che per le norme tacite sono riservati ai lavoratori stabili. Il passaggio da una tecnologia tradizionale di imbottigliamento alla tecnologia aseptica costituisce un’ulteriore funzione di inclusione del PTCV in quanto costituisce un salto di paradigma tecnologico: invece del contatto diretto con l’impianto, la gestione avviene a distanza secondo procedure formalizzate, sui quali i lavoratori più anziani, a bassa scolarità e poco avvezzi all’informatica, si trovano in difficoltà, a differenza dei giovani.

San Benedetto, pertanto, giunge laddove Aprilia si era fermata: compie un salto strategico sviluppando nuovi prodotti a maggior valore aggiunto, valorizzando le ulteriori ridondanze generate dall’introduzione di un rapporto di lavoro intermedio fra il dualismo “secco” stabili-precari.

I tempi per una nuova svolta nelle relazioni industriali appaiono maturi, sanciti dall'*Accordo integrativo* del 2003 che presenta un'autentica ricodifica del dispositivo sociale, in particolare dell'organizzazione del lavoro e delle regole di riconoscimento delle professionalità. Quest'ultima, in particolare, viene ridefinita in profondità: “nella tradizione aziendale, e forse anche in parte nella cultura locale ... L'anzianità e la disponibilità sono state frequentemente ritenute due componenti che rappresentano in maniera significativa la professionalità”. (...) ma che tuttavia “non risultano sempre così determinanti”.

“Considerare l'anzianità come unico elemento atto a definire la professionalità può essere improprio qualora si confonda, o si associ, l'anzianità all'esperienza. L'esperienza, intesa come significativa maturazione d'abilità lavorative, non è necessariamente collegata al numero d'anni di lavoro (anzianità), ma alla qualità e capacità d'acquisizione delle attività svolte.

Altrettanto la disponibilità, che un lavoratore dimostra verso il proprio lavoro, non è esaustiva della professionalità, può essere sicuramente sinonimo di volontà lavorativa ma non necessariamente è manifestazione di capacità, esperienza, competenza e qualità lavorativa.

L'evoluzione tecnologica in atto e lo sviluppo di sempre nuove sfide sia professionali sia di mercato, impone all'azienda la necessità di avvalersi sempre di più di diverse e articolate professionalità.

L'azienda, pertanto, valorizzerà quei titoli e attestati, che il lavoratore abbia acquisito per proprio conto, che possano contribuire alle succitate necessità.

Tutte le diverse professionalità per rispondere alle situazioni indicate, sempre nel rispetto delle leggi e normative – in particolare per ciò che concerne la sicurezza –, dovranno avere come elementi comuni i seguenti requisiti:

Competenza, intesa come capacità di svolgere in modo eccellente le funzioni richieste

Adattamento e flessibilità all'evoluzione dello scenario del mercato e del lavoro

Velocità di risposta alle richieste e di realizzazione delle attività proprie della posizione di lavoro

Capacità di acquisizione e di mantenimento del livello di conoscenze e competenze necessarie allo svolgimento del lavoro in modo ottimale

Disponibilità ad affrontare situazioni impreviste e ad impegnarsi per garantire la continuità di produzione

Capacità di operare nella massima armonia con i colleghi, adottando comportamenti di massima collaborazione” (*Accordo integrativo aziendale*, 2003, pag. 5)

Il rovesciamento della gerarchia dei valori espressi sul lavoro non poteva essere più netto: il lavoro in San Benedetto non è più l'unico criterio di riconoscimento, ma una vasta gamma di esperienze educative che concorrono a una prestazione eccellente con mix che variano a seconda delle specifiche figure e dei contesti in cui operano.

Da questo approccio ne discende l'istituzione di un fondo di 5.000 Euro per borse di studio in titoli secondari e universitari di interesse aziendale, la costruzione di una banca dati della formazione professionale dei dipendenti, “i cui dati saranno accessibili ai dipendenti stessi al fine di poter valutare e pianificare i percorsi formativi”, l'articolazione del piano di formazione nelle fasi di addestramento, formazione al ruolo, formazione gestionale e/o specialistica, facendo ricorso a momenti d'aula o ad attività “sul campo”. Gli inquadramenti si arricchiscono di “mezzi livelli” (4.s, 3.s, 3a.s, 2.s) per garantire un adeguato riconoscimento professionale, evitando le tradizionali politiche di “una tantum” e rendere più facile il monitoraggio dello sviluppo professionale.

Non sorprende pertanto che lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi sia previsto attraverso il coinvolgimento della Rsu “in occasione della rivisitazione delle strutture aziendali, per la definizione delle modalità operative”, come avvenuto nel reparto più significativo, quello di imbottigliamento. Nella prospettiva della ridefinizione dei nuovi ruoli e della loro copertura, si prevede di condurre un'analisi del potenziale professionale dei lavoratori per definire quindi dei percorsi di sviluppo professionale “attraverso momenti di formazione, affiancamento e/o diversificazione delle esperienze”.

Nella regolazione degli orari si introducono la banca ore e si ipotizza l'introduzione di forme di *job sharing* su più posizioni, anche con specifiche turnazioni, privilegiando le donne con esigenze di conciliazione degli orari, accompagnato da misure di sviluppo della capacità professionale. Si apre così un ulteriore filone di sperimentazioni su una 'via alta' alla flessibilità in cui valorizzare le opportunità di rapporti di lavoro stabili ad orario ridotto, in grado di combinare inclusione nei circuiti di rigenerazione delle competenze, flessibilità produttiva ed esigenze della vita privata. A differenza del primo, quest'ultimo aspetto particolarmente innovativo deve ancora essere implementato. Le ragioni di questo ritardo possono essere colte nelle criticità rilevate nei processi di riorganizzazione e di negoziazione dei percorsi di sviluppo professionale per le figure esecutive nel reparto imbottigliamento, e cioè operatori macchina e carrellisti (*Accordo* del febbraio 2005) dopo aver svolto nel 2004 un'analisi delle competenze.

Fra gli operatori emergevano per una serie di squilibri, quali significativi scostamenti fra le declaratorie contrattuali e le competenze detenute, soglie disomogenee di competenze di base una mobilità legata alla tipologia di macchina dei diversi reparti piuttosto che all'interno degli stessi, e una limitazione delle donne al presidio escludendole dalle attività di regolazione e manutenzione. Per porvi rimedio, si definiscono alcune schede per la rilevazione dei percorsi professionali e delle competenze tecniche e trasversali detenute, e l'azienda si impegna di mettere a punto un percorso formativo per almeno il 10% degli operatori macchina del reparto concentrata sulle attività di regolazione della macchina (manutenzione, registrazione e messa a punto, cambio formato), facendo anche ruotare il personale sulle diverse macchine per

migliorare l'efficienza gestionale. Analogo processo è avvenuto per i carrellisti di linea, individuando tramite colori le capacità e l'autonomia operativa per ciascuna linea, premiando autonomia e capacità di operare su un numero maggiore di linee di imbottigliamento.

Le vicende contrattuali di Acqua Vera risultano non meno complesse. Il punto di svolta è l'acquisizione da parte di Nestlé, completata a inizio anni '90, e il suo inserimento in San Pellegrino, che raggruppa le attività italiane nel *beverage* di Nestlé nel 1998, insieme a Recoaro. Come conseguenza di questa unificazione e della concentrazione a Milano delle funzioni direzionali, nel 1998 alcune decine di impiegati amministrativi vennero posti in mobilità nello stabilimento di San Giorgio in Bosco (PD), con una vertenza che ebbe molto clamore localmente.

La spinta dei processi di razionalizzazione da parte del management è leggibile nell'integrativo di gruppo del 2000, che segna una netta frattura con il precedente integrativo del 1996, relativo al solo sito di San Giorgio in Bosco.

La gestione delle flessibilità assume un rilievo particolare: come in San Benedetto, gli straordinari e il ricorso a personale stagionale costituiscono i principali meccanismi di aggiustamento alla stagionalità dei prodotti.

La spinta razionalizzatrice aziendale appare particolarmente vigorosa nel 2001, quando si conclude un accordo, non sottoscritto dalla locale Flai-Cgil, che introduce un orario a turni flessibili su tre squadre, che variano dai 12 turni su 4 giorni in bassa stagione ai 18 turni su 6 giorni in alta stagione con sabati di 6 ore anziché 8, includendo periodi a 15 turni su 5 giorni, conguagliando la differenza

di orari con permessi individuali e Rol. La forchetta di flessibilità viene stabilita in 96 ore lavorate in meno (12 settimane a 12 turni) e 72 ore in più (12 settimane a 18 turni). Il calendario turni viene comunicato mensilmente e le variazioni annunciate con 2 giorni di preavviso. La sperimentazione dura due anni (manca accordo 16 marzo 2003) e poi si ritorna al tradizionale sistema degli straordinari. Nel 2004 si muta sistema di flessibilità: si prevedono due turni al sabato di 6 ore, con eventuale prosecuzione pagate come straordinario, che potranno essere effettuati nel periodo giugno-settembre e recuperate entro il marzo successivo in forma individuale.

Benché permettesse una certa stabilizzazione del personale stagionale, il limite della prima sperimentazione era la rigidità dello schema, che non permetteva di far fronte ad eventuali oscillazioni fuori stagione, e il conguaglio con le ore a godimento individuale. Inoltre limitava in modo drastico la possibilità di effettuare lavoro straordinario, rompendo con la tradizionale disponibilità al lavoro bene evidente nel caso della vicina San Benedetto tanto da essere spesso assunto ad elemento decisivo nella scelta del lavoro da parte della forza lavoro maschile semiqualeficata. La nuova flessibilità, pur più contenuta, ha il pregio di consentire il recupero in forma individuale nell'arco di 6 mesi senza irrigidire la funzionalità degli impianti e risponde alle diverse esigenze personali in materia di straordinario senza per questo ridurre le opportunità di stabilizzazione del personale stagionale.

Le relazioni industriali costituiscono la seconda area di innovazione. L'accordo di gruppo del 2000 appare ispirato a tre principi: atteggiamento cooperativo fra le parti, competenza,

specializzazione di soggetti e luoghi. I primi due sono sintetizzati dal progetto di corso di formazione per i membri del coordinamento delle Rsu dei numerosi siti produttivi, composto di 19 membri, integrato da sessioni informative almeno annuali per seguire l'evoluzioni degli scenari competitivi e delle strategie aziendali, e prevedendo la costituzione di commissioni bilaterali, anche a livello di sito, per un esame tecnico congiunto di natura "istruttoria e non negoziale". La specializzazione delle funzioni sta nell'attribuzione di importanti spazi negoziali ai singoli siti produttivi per la regolazione dei processi produttivi e delle ricadute delle innovazioni tecnologiche ed organizzative, anche con interventi formativi, nella previsione di commissioni bilaterali, nel riconoscimento dei due soggetti sindacali di gruppo del coordinamento delle RSU e delle segreterie nazionali di categoria.

Questo impianto viene ribadito dall'integrativo di gruppo del 2004, rafforzando il livello di gruppo. Questo avviene sia sul piano negoziale, attribuendogli "il ruolo di regolatore delle eventuali controversie che non dovessero trovare soluzioni a livello locale" su un vasto raggio di materie (organizzative, formazione, salariale, occupazione), sia sul piano della bilateralità, costituendo un Osservatorio "che affronterà in sede tecnica, l'approfondimento, l'analisi e il monitoraggio di tematiche generali" individuate in sede di coordinamento, quali l'andamento di mercato, i fabbisogni formativi, le proposte in materia di qualità produttiva e sicurezza sul lavoro, il monitoraggio delle professionalità. Gli 8 membri di nomina sindacale sono individuati fra i membri delle Rsu. Si prevede anche una commissione bilaterale di sito sugli inquadramenti.

Infine il meccanismo premiante, terzo asse di innovazione, è articolato in 4 obiettivi, uno di gruppo (Mol/fatturato, sostituito nel 2004 da Ebita/fatturato) che pesa per il 40% e tre gestionali da specificare a livello di sito (volumi produttivi, qualità di prodotto e di processo, e un terzo da definire localmente legato all'efficacia/efficienza di processo) che pesano per il 60%, con un buon grado di inclusività (ne hanno diritto i lavoratori a termine con tre mesi di anzianità, portato a due con l'integrativo del 2004).

L'accordo del 2004 detta inoltre linee guida per la flessibilità da regolarsi a livello di sito orientata "alla esigenza di conciliare le reciproche necessità" puntando sulla programmazione e sui part-time per aumentare la stabilità dei rapporti di lavoro, privilegiando le flessibilità numeriche interne ma, al tempo stesso enumerando una gamma estremamente vasta di possibili rapporti contrattuali atipici che possono fornire flessibilità numerica esterna. L'innovazione principale è un corposo capitolo sulla formazione, orientata alla crescita professionale: si prevedono "iniziative ... volte ad acquisire e accrescere conoscenze che non sono di per sé richieste dalla posizione lavorativa ma costituiscono un arricchimento culturale trasversale che pone il lavoratore nella condizione di affrontare più efficacemente l'evolversi delle tecnologie e dell'organizzazione aziendale", su temi quali sicurezza, qualità, sicurezza alimentare, informatica, internet, inglese, da finanziarsi possibilmente coi fondi intercategoriale.

Anche in Norda, piccolo imbottigliatore delle Prealpi vicentine, si osserva un processo di rapida formalizzazione, passando in meno di 10 anni da un accordo scritto a mano a un testo strutturato che codifica la gestione del personale e le relazioni industriali.

5.2 Il settore avicolo: un grande leader nazionale e piccoli operatori locali

Il settore avicolo costituisce uno dei pezzi portati dell'agroalimentare in Veneto, sia per le dimensioni (nel complesso negli stabilimenti veneti si contano oltre 6000 addetti) sia per le integrazioni a monte della filiera: mangimifici da un lato e allevamenti in contratto di integrazione (o soccida) dall'altra. In corrispondenza di ricorrenti crisi di sovrapproduzione, nel corso degli anni '80 e '90 si è osservato un imponente processo di concentrazione dei macelli maggiori nelle mani del gruppo AIA-Veronesi, che ha acquisito nell'ordine Cok, Alba-Sivalcarni e Pavo, fino a diventare il secondo gruppo europeo, e in parallelo l'emersione di macelli di medie dimensioni, quali Pai, Agricola Berica, La Faraona e Malocco, compresi fra i 100 e i 300 addetti.

Il settore si caratterizza per l'alta incidenza di manodopera avventizia, in prevalenza giovani e donne e, dagli anni '90, extracomunitari. Il processo produttivo si incentra sulla linea di "smontaggio", con successivo confezionamento di capi interi o sezionati. L'attività di macellazione offre margini decrescenti, in parte recuperati con l'adozione del contratto dei lavoratori agricoli:

La leadership del gruppo AIA-Veronesi è ormai indiscussa: il suo punto di forza è stato lo sviluppo dagli anni '80 delle c.d. "terze lavorazioni" – prodotti precotti surgelati o confezionati sotto vuoto – in grado di generare un elevato valore aggiunto che, unitamente a dimensioni iniziali maggiori e a una rete commerciale più sviluppata, sono alla base del suo vantaggio competitivo, compensando i sempre più modesti margini della macellazione. Molti concorrenti, veneti che

non, mantengono un equilibrio finanziario adottando il contratto dei lavoratori agricoli per l'intero personale, molto meno oneroso specie per il trattamento previdenziale, che il gruppo AIA adotta da fine anni '80 per la manodopera stagionale.

Nello stabilimento di San Martino Buon Albergo (VR), il maggiore del gruppo con oltre 1000 addetti, dove queste lavorazioni sono concentrate, si è sviluppato un modello partecipativo da metà anni '80 che, pur tra alti e bassi, è oggetto di manutenzioni regolari da circa 20 anni: il metodo della sperimentazione e del confronto, avviato con l'integrativo del 1985 a supporto della diversificazione nelle terze lavorazioni, viene formalizzato con l'accordo integrativo del 1989 con l'introduzione di un "gruppo di lavoro" paritetico con poteri consultivi e di monitoraggio delle soluzioni organizzative individuate, e con la funzione di raffreddamento del conflitto, e raffinato infine con l'integrativo del 1994. In questo accordo, al comitato paritetico, per il quale è previsto un percorso formativo, è affidato il monitoraggio anche del premio di risultato, ed in un accordo successivo, del 1997, è prevista la costituzione di gruppi di lavoro finalizzati a progetti specifici con funzioni di progettazione organizzativa. Si rinnova così la tradizione, presente negli accordi degli anni '80, di contrattazione dei carichi di lavoro esportandola al di fuori delle linee di macellazione.

A fine anni '90 i vari siti del gruppo presentano un assetto regolativo per alcuni temi abbastanza omogeneo (indicatori di premio di risultato con commissioni paritetiche, tetti al ricorso al personale avventizio) ma significative divergenze tanto negli stili maturati quanto nei livelli retributivi, sensibilmente più elevati nel Veronese.

L'accordo integrativo di gruppo del marzo 1999 costituisce un significativo salto regolativo, introducendo una progressiva armonizzazione fra i siti su questi aspetti: sul piano delle relazioni industriali, viene promosso il modello partecipativo di San Martino B.A. e si introduce, un coordinamento sindacale e una commissione paritetica di gruppo con specifici monte ore, mentre sul piano salariale si procede a una riduzione dei divari, piuttosto significativi, fra i diversi macelli, anche se le differenze non vengono annullate.

La regolazione degli avventizi, la cui quota prevista varia dal 25% al 40% su personale a tempo indeterminato a seconda degli impianti, è probabilmente l'intervento più significativo, introducendo un sistema di diritti di precedenza, previsti secondo tre modalità:

- per il richiamo negli anni successivi nelle rispettive fasce di giornate prestate annualmente (51 su tre mesi, 101 su sei mesi, 151 su nove mesi, con quote rispettivamente del 30%, del 40% e del 30%);
- nell'accesso alle fasce con numero maggiore di giornate (es. da 51 a 101);
- nell'accesso per le assunzioni a tempo determinato e indeterminato in base all'anzianità maturata.

Si tratta di un sistema complesso, che tiene conto delle trasformazioni del bacino di manodopera stagionale: i giovani e le donne di origine locale, alcuni dei quali includono anche i macelli AIA nel loro portafoglio di lavori stagionali, come parte della "grande giostra" (Accornero *et al.*, 2000), sono ormai una quota minoritaria rispetto alla manodopera extracomunitaria, per la quale la continuità di reddito è fondamentale per la loro sussistenza: nonostante la forza

delle loro reti intra-etniche, queste non costituiscono una tutela sufficiente, anche in rapporto al permesso di soggiorno. Con la nuova legge sull'immigrazione (la c.d. "Bossi_Fini") il diritto di precedenza per i lavoratori avventizi extracomunitari costituisce un'importante tutela per il rinnovo del permesso di soggiorno.

L'ennesima crisi di sovrapproduzione di fine anni '90, che segue l'acquisizione del marchio Pavo, il cui macello viene chiuso, e del macello di Villafranca (VR), ex Pollo Arena, "colpisce duro" anche il gruppo Veronesi, con la chiusura del macello di Reggio Emilia. Lo stesso modello partecipativo di San Martino attraversa una fase di crisi, anche di fronte a flussi consistenti di importazione di capi sezionati da paesi quali la Thailandia e il Brasile, che appaiono minacciose fino alla comparsa di ricorrenti influenze aviarie.

Questo impianto regolativo viene confermato dall'integrativo del dicembre 2003 aggiungendo tre tasselli importanti:

- 1) la formazione professionale "per tutti i lavoratori, in particolare i neoassunti, stabilendo un minimo di ore all'anno pro-capite da stabilirsi a livello di azienda anche in relazione ai progetti concordati"
- 2) un'indennità di anzianità per i lavoratori avventizi pari a 7 centesimi l'ora ogni 540 giornate di anzianità, fino a un massimo di 35 centesimi l'ora
- 3) l'introduzione della banca ore, le cui ore accantonate di straordinario, le ore di ex festività e le ore di Rol non utilizzate, potranno essere fruite dal dipendente compatibilmente con le esigenze tecnico-produttive.

Questi accordi non coinvolgono l'intero gruppo Veronesi. I mangimifici hanno sempre goduto di una contrattazione separata, anche per la rilevanza delle funzioni logistiche con regolazione delle trasferte per gli autotrasportatori, di taglio più classicamente redistributivo con ampio rilievo delle indennità. Il macello di Villafranca dei suini, con marchio Montorsi, presenta un accordo integrativo distinto, con importi del salario per obiettivi inferiori. Queste differenziazioni locali derivano dalle diverse condizioni regolative negli impianti acquisiti e dal loro diverso grado di competitività, e possono far pensare che il modello partecipativo-inclusivo strutturatosi nel sito maggiore e da questo "esportato" negli altri macelli del gruppo, non sia visto dall'azienda come una scelta strategica che riguardi l'intera catena del valore, ma una opportunità gestionale importante nell'area di maggiore complessità regolativi, e cioè la macellazione.

I macelli di dimensioni minori possono essere raggruppati in tre tipologie di relazioni industriali, che rispecchiano tanto il posizionamento competitivo quanto i tassi di sindacalizzazione.

La prima adotta il contratto dell'agricoltura, beneficiando dei contributi previdenziali ridotti e con la contrattazione di secondo livello provinciale, e pertanto non viene catturata dalla presente rilevazione. Sono puri impianti di macellazione, che non incorporano nel prodotto alcun valore aggiunto ulteriore.

La seconda si caratterizza per una contrattazione di carattere redistributivo, con un salario di risultato dagli importi massimi contenuti legati ad indicatori di assenteismo, tipici delle organizzazioni scarsamente strutturate e con forti esclusioni nei

confronti degli avventizi. Le eventuali forme di stabilizzazione di questi ultimi sono di fatto informali. La Pai di Campiglia Berica (VI) è un buon esempio di questo stile, di bassa regolazione e media sindacalizzazione, mentre i lavoratori extracomunitari hanno diritto alle 4 settimane di ferie continuative se non si recano nel paese di origine da oltre un anno e, in caso di gravi motivi, possono unirvi due settimane di permesso non retribuito.

La Malocco di Torre di Mosto (VE) presenta uno stile ancora diverso, che riflette un posizionamento più elevato, di nicchia, caratterizzandosi per tempi di lavorazione inferiori a 8 ore e per questo in classe A di macellazione. Il salario per obiettivi è invariato dal 1996 per importi (1 milione) e parametri (assenteismo individuale e collettivo, modificati solo nel 2004) mentre la composizione della forza lavoro è ancora prevalentemente femminile ed esprime una forte domanda di part-time in prevalenza orizzontale: “considerato che tale soluzione permette di dare ulteriori risposte occupazionali alle richieste presenti in loco” e che permette di “venire incontro ai problemi personali che potrebbero incidere in maniera negativa nella organizzazione del lavoro”, si concorda fin dal 1997 di elevare la loro incidenza al 15%, con orari concordati caso per caso e soggetto a verifiche e consentendo – fatto non previsto fino al dlgs 61/00 – che questo possa effettuare lavoro straordinario. Contemporaneamente si regola la polivalenza, prevedendo lo spostamento del personale dei reparti iniziali (appendimento, eviscerazione e appendimento tunnel) al sezionamento imballo se la macellazione termina entro le 11,20. infine le variabilità della produzione verranno assorbite con settimane lavorative di 32 ore assorbendo le ore di Rol.

Nell'accordo del 2000 si registra un incremento di lavoro nelle fasi a valle, come il sezionamento, con conseguente esigenza di specializzazione da perseguire con percorsi formativi; le domande di part-time hanno ecceduto la quota prevista del 15% e si prevede la conversione del premio di presenza in premio "qualità globale" con parametri da specificare, cosa che avviene solo nell'accordo del 2004 limitatamente al 20% dell'importo, ed affiancato da un premio produttività al reparto macellazione di 227 euro. L'accordo del 2003 prevede fra febbraio e marzo un periodo di orario ridotto da scalare dalla banca ore, mentre l'integrativo del 2004 registra l'introduzione delle ultime tecnologie disponibili, il conseguimento della certificazione Vision 2000 e l'adozione della tracciabilità del prodotto, rese possibili da interventi formativi rivolti a tutte le maestranze e prevedendo l'introduzione di nuovi sistemi informatici. Stante l'inserimento in organico di personale extracomunitario, si prevede un programma formativo specifico "teso a favorire e facilitare l'inserimento e l'integrazione, valorizzando le diversità culturali e i valori di cui sono portatori".

Accanto alla flessibilità interna si introduce il ricorso alla flessibilità esterna con assunzione di personale a termine in presenza di picchi stagionali con contratti non inferiori a sei mesi. Infine si prevede la costituzione di un "comitato permanente" paritetico per monitorare il premio di risultato (denominato premio di produzione), esaminare una nuova classificazione e relativa attribuzione delle categorie al personale in relazione alle nuove esigenze organizzative, definire eventuali percorsi professionali e valutare e indicare nuove soluzioni organizzative.

Si tratta di una strategia regolativa indubbiamente più sofisticata, uno dei pochi casi di strategia di *diversity management* nelle PMI gestiti consensualmente con le rappresentanze dei lavoratori, anche se non mancano taluni margini di indeterminatezza e ritardi: si preferiscono alle flessibilità esterne quelle interne, sia di tipo numerico che funzionale, offrendo rapporti a termine di durata tale da far preconizzare l'inserimento stabile in luogo di personale avventizio. Sono pertanto osservabili tanto caratteri regolativi legati alla piccola dimensione quanto la volontà di rispondere alle sfide competitive con un salto tecnologico supportato dall'acquisizione e dallo sviluppo di adeguate competenze gestionali, dove il metodo partecipativo viene visto come uno strumento importante per il loro perseguimento.

5.3 Una partecipazione management driven: il caso Unilever Bestfoods

La Unilever Bestfoods di Sanguinetto, nella Bassa Veronese, prima Knorr poi Cpc Italia fino al 2000, è sorto a metà anni '60 nei capannoni di un vecchio zuccherificio per la produzione inizialmente di dadi e minestre in busta (reparto *dry*), quindi di sughi e omogeneizzati (reparto *wet*) e infine, dal 1995, di marmellate (reparto *jam*) abbandonando nel 2002 la produzione di omogeneizzati (Regazzi, 2003). La produzione avviene per piccoli lotti ed è organizzata su due turni, facendo ricorso a un terzo turno o ad altre forme di flessibilità in caso di picchi produttivi, occupando poco più di 200 fra operai e impiegati, di cui una ventina a tempo determinato, che hanno la funzione di rispondere alle fluttuazioni di mercato

Come avviene di norma nelle imprese multinazionali, la gestione è di tipo manageriale, con grande enfasi all'efficienza produttiva e al *benchmarking* interno, secondo il principio che "il principale competitore della nostra azienda è interno al gruppo (...) se risultiamo meno competitivi dei nostri colleghi in Polonia o in Olanda (...) oltre a perdere la priorità su di un prodotto, il vertice del gruppo non ci dà i soldi per fare formazione, innovazione e sicurezza " (testimonianza in Regazzi, 2003).

Negli anni '90 avviene l'informatizzazione del processo produttivo, che ha comportato l'innalzamento dei livelli di qualificazione professionale, dando luogo alla prevalenza di figure professionali *multi-skill* in grado di operare su più posizioni in autonomia ed autocontrollo, semplificando la catena gerarchica di supervisione eliminando la figura del capo linea. Questa crescita professionale è stata accompagnata dalla ricerca del coinvolgimento del lavoratore interiorizzando i principi della qualità totale e del miglioramento continuo, introdotti a partire dal 1993 prima come PIP (*productivity improvement process*) quindi, con il passaggio a Unilever, come TPM (*total productive management*) con il proposito di accrescere il coinvolgimento dei lavoratori. La formazione professionale, rivolta all'intero personale e concentrata su sicurezza, TPM e comunicazione, ha avuto un ruolo importante nel perseguire questo modello organizzativo, con una media di circa 20 ore *pro-capite* l'anno.

Contemporaneamente, le funzioni di ricerca e sviluppo e di *quality assurance* sono state trasferite da Milano a Sanguinetto, trasformando questo stabilimento "da semplice unità produttiva a

realità responsabile della qualità e dell'efficienza produttive" (testimonianza in Regazzi, 2003).

Per le condizioni lavorative ed economiche superiori alla media della zona, le relazioni industriali sono sempre state poco conflittuali. Nonostante la bassa sindacalizzazione (attualmente attorno al 20%) l'azienda ha perseguito la strada del coinvolgimento non solo in forma individuale ma anche collettiva, promuovendo un sistema partecipativo attraverso il metodo del dialogo, la costituzione di commissioni paritetiche, il salario variabile, la costituzione del CAE e la formazione per i membri delle Rsu. Tuttavia, delle tre commissioni previste dal contratto integrativo del 1994 (formazione e pari opportunità, ambiente e sicurezza, innovazione ed implementazione produzione), solo la seconda è diventata operativa: le altre non hanno trovato gli elementi sostantivi per essere avviate, dato che l'azienda era già efficacemente attiva su tali tematiche da non far percepire ai delegati il bisogno di richiederne la costituzione. Nell'*accordo* del 2002 si introducono ulteriori sollecitazioni per la commissione pari opportunità attraverso percorsi formativi specifici, ma ciò non pare aver modificato gli assetti regolativi.

Il salario variabile, introdotto nel 1994 con un indice unico di produttività, viene rivisto nel 1998 introducendo altri tre indici (qualità, intesa come reclami per milione di pezzi venduti, audit ambientale, sicurezza misurata in infortuni di almeno un giorno), confermati dall'*accordo* integrativo del 2002. Gli importi previsti in caso di raggiungimento degli obiettivi sono fra i più elevati della regione (2.479 Euro per il 2005), e vengono decurtati in caso di assenze per malattia oltre a una certa soglia, fissati nell'*accordo* del

2002 in 30 giorni in caso di più eventi e in 60 giorni in caso di malattia lunga

Il grado di inclusione dei lavoratori a termine è elevato: con l'accordo del 1998 hanno un diritto di priorità tanto nel richiamo per almeno l'80% delle posizioni quanto nelle assunzioni a tempo indeterminato, oltre ad avere diritto al 70% del premio di risultato pro-quota, rimuovendo nel 2002 la soglia minima dei tre mesi di anzianità.

La Bestfoods appare pertanto un caso di successo della capacità manageriale di sollecitare il coinvolgimento individuale e collettivo dei lavoratori tanto nell'innovazione quanto nelle logiche competitive messe a punto dal management del gruppo, generando una forte integrazione interna, di tipo comunitaristico. Questa forma di integrazione è stata favorita dalle dimensioni contenute dell'unità produttiva e dal contesto rurale, "che avvicina il management e i lavoratori in un comune impegno per la "sopravvivenza" dello stabilimento" (Regazzi, 2003): raggiungere e mantenere l'eccellenza diventa la forma che permette di governare l'apprensione generata dalla competizione interna, tenendo lontani i timori di chiusura. La sopravvivenza di un accordo integrativo distinto da quello del gruppo Unilever Italia rappresenta sul piano formale (e simbolico) una parte importante di questo dispositivo sociale.

6. Un'interpretazione in termini di *flexicurity*

La contrattazione nell'agroalimentare nel periodo in esame si è caratterizzata per una diffusa attenzione su temi che, nel quadriennio precedente, erano concentrati in un numero ristretto di aziende: si tratta della formazione professionale (32% degli accordi integrativi),

della banca ore (11%), degli orari flessibili su base annua (22%) e dei percorsi di stabilizzazione dei lavoratori precari (15%). Spesso queste materie sono regolate nello stesso accordo, ri-disegnando l'architettura regolativa delle relazioni industriali, se non dell'azienda stessa.

L'attenzione su formazione professionale e stabilizzazione dei lavoratori precari ci fanno ritenere che la nozione di flessibilità regolata non rappresenti appieno il processo regolativo che sta avanzando, ma introduca degli elementi di rafforzamento della sicurezza nel mercato del lavoro, al centro delle elaborazioni a fine anni '90 concettualizzate come *flexicurity* e mercati transizionali del lavoro. Tralasciamo la seconda nozione in quanto la sua scala tipica è territoriale, uscendo pertanto da un'analisi di settore, per concentrarci sulla prima.

La nozione di *flexicurity* è stata avanzata nella seconda metà degli anni '90 nei Paesi Bassi, sulla base dell'idea che una riduzione delle protezioni sul mercato del lavoro per i lavoratori permanenti (tipicamente la flessibilità in uscita) poteva essere compensata da un rafforzamento della sicurezza sul mercato del lavoro per i lavori non standard, e in tal modo contribuire all'aumento dell'occupazione. La riforma olandese del mercato del lavoro del 1999 dà seguito a questa idea, riducendo il grado di protezione per i lavoratori permanenti, specie nelle autorizzazioni amministrative agli esuberanti, e introducendo una serie di presunzioni legali in favore del lavoratore non standard, in particolare delle agenzie interinali, migliorando il suo grado di sicurezza (Wilthagen, 2003). Secondo molti studiosi, questo ha contribuito all'eccezionale performance dei tassi di occupazione nei Paesi Bassi, anche se sono stati evidenziati alcuni aspetti critici

(Trevisan, 2002). Parimenti, il modello della *flexicurity* è stato utilizzato per spiegare pure un'analogia performance in Danimarca, dove tradizionalmente un basso livello di protezione sul posto di lavoro si accompagna ad elevati standard di welfare, comprese le indennità di disoccupazione e i congedi. Seguendo la definizione di Wilthagen (2003), la *flexicurity* rappresenta

“una strategia di *policy* che tenta, sincronicamente e in modo coordinato, di migliorare da un lato la flessibilità dei mercati del lavoro, l'organizzazione del lavoro e le relazioni di lavoro, e dall'altro di rafforzare la sicurezza – sicurezza occupazionale e sicurezza sociale – in particolare per i gruppi più deboli dentro e fuori il mercato del lavoro”

Le strategie di *flexicurity* possono variare secondo tre dimensioni (Van Welzel, 2004):

- 1) il *livello* – che può essere nazionale, regionale o locale, oppure di settore o di impresa
- 2) gli *attori coinvolti*, e cioè i tre soggetti canonici delle relazioni industriali (stato, enti locali, imprese, associazioni di rappresentanza datoriali, sindacati, singoli lavoratori)
- 3) la *forma di codificazione* (legge, contratto collettivo, patto sociale, accordo aziendale, piano sociale, accordo individuale, politica aziendale di *Human Relations*)

Per avere successo, esse richiedono tre condizioni: la *fiducia reciproca*, intesa come reciproco affidamento, alla base del riconoscimento delle reciproche esigenze fra le parti; degli *architetti*, in grado di segnalare problemi e di abbozzare possibili soluzioni, e infine un *senso di urgenza e di coscienza sociale* affinché non solo le reciproche esigenze siano riconosciute, ma diano luogo a

un'assunzione di responsabilità in proprio da parte di ciascun attore interessato.

Wilthagen (2003) propone una griglia di classificazione dei mercati del lavoro nazionali fondato su quattro dimensioni, tanto di flessibilità quanto di sicurezza (tab. 40). Sul versante delle flessibilità, abbiamo:

- flessibilità numerica esterna: data dalla possibilità di aggiustare gli organici alle necessità aziendali sia sul versante delle assunzioni che dei licenziamenti;
- flessibilità numerica interna, data dalla possibilità di variare il tempo e la quantità di lavoro fornita dal personale stabile;
- flessibilità funzionale, che rappresenta la capacità di variare mansione, a pari contenuto professionale (polivalenza) oppure variandolo (polifunzionalità)
- flessibilità salariale, e cioè la possibilità di adattare la retribuzione agli andamenti aziendali.

Sul versante di interesse dei lavoratori, si individuano le seguenti forme di sicurezza:

- sicurezza dell'impiego, e cioè la sicurezza di mantenere nel tempo l'attuale rapporto di lavoro;
- sicurezza del lavoro, o impiegabilità, vale a dire la possibilità di trovare un lavoro equivalente che misura la spendibilità delle competenze detenute;
- la sicurezza del reddito, data dalla possibilità di mantenere grosso modo il reddito attuale in un impiego alternativo, da potersi trovare in un tempo sufficientemente breve da non

comprometterne le capacità professionali e il reddito percepito;

- sicurezza di combinazione, data dalla possibilità di conciliare i tempi di lavoro con i tempi da riservare ad attività non retribuite (cura, studio, tempi sociali, tempo libero, ecc.)

È uno schema molto simile a quello avanzato da Cerruti (2000), che aggiunge ad entrambe le dimensioni il fattore normativo, peraltro indirettamente riconducibile alle dimensioni sopra illustrate.

Fabbri, Pini e Nosvelli (2000) dal canto loro, propongono ulteriori raffinamenti sul versante delle flessibilità. La loro attenzione è più concentrata sulla regolazione all'interno dell'impresa invece che al suo esterno, sui mercati del lavoro: la flessibilità funzionale viene articolata nelle due dimensioni della flessibilità organizzativa e della flessibilità funzionale, e si introduce la nozione di flessibilità negoziale per cogliere la capacità (intesa tanto come velocità di adattamento che capacità di individuare nel tempo soluzioni adeguate) del sistema regolativo di interagire con gli stimoli provenienti dai mercati esterni, dei beni e del lavoro, e di rimodellarsi di fronte a mutate esigenze delle due parti, tanto in termini di verifica che di produzione di nuove norme.

Nella tab. 40 il *policy focus* rappresenta l'importanza che ha avuto quella forma di flessibilità/sicurezza nelle strategie passate degli attori che detenevano un potere regolativi specifico, mentre la direzione indica la loro importanza prospettica nel medio periodo.

Applicando tale schema ai casi esaminati, appare evidente lo spostamento del mix di flessibilità verso quelle interne, tanto numerica

che funzionale, tanto nei macelli avicoli, dove prevale la prima, quanto nelle aziende di acque minerali e in Bestfoods, dove prevale la seconda; analogamente, il mix delle sicurezze vede un movimento simultaneo concorde della sicurezza dell'impiego e del reddito, mentre l'impiegabilità, anch'essa crescente grazie agli interventi formativi, appare dipendere notevolmente dal livello di conoscenze idiosincratiche, che in un'azienda come San Benedetto assumono un peso importante per la forte integrazione fra le diverse funzioni. Malocco si distacca per l'attenzione riservata alle sicurezze di combinazione, tanto da essere elemento integrativo di una strategia di crescita di nicchia, dato che le donne che richiedono il part-time offrono al contempo flessibilità all'azienda, pur non essendo previsto dalla normativa allora in vigore.

Tab. 40 - Le aziende venete secondo lo schema della *flexicurity*

Forme di flessibilità	<i>Policy focus</i>	Direzione	Direzione	<i>Policy focus</i>	Forme di sicurezza
Numerica-esterna					Sicurezza dell'impiego
Numerica-interna					Sicurezza del lavoro
Funzionale-interna					Sicurezza del reddito
Salariale					Sicurezza di combinazione

Fonte: ns. elab.

La flessibilità salariale appare scarsamente integrata con i movimenti delle altre forme di flessibilità, se non forse in Bestfoods: questo significa che non entrano nello scambio negoziale con le altre forme di flessibilità, né tanto meno di sicurezza, confermando la tesi di Pini ed altri nei loro diversi contributi (Fabbri, Pini e Nosvelli, 2000; Pini e Nosvelli, 2001; Pini, 2002; Bonatti *et al.*, 2003).

Tuttavia, questo schema ha il limite di non cogliere la forma regolativa che governa il processo di *flexicuritization*, che abbiamo visto essere di interesse congiunto delle parti, e cioè tanto la varietà di attori coinvolti che i loro comportamenti.

Questo problema è stato affrontato da autori quali Tangian (2004), che ha sottoposto a severe critiche la nozione stessa di *flexicurity* seguendo un approccio economico. A suo avviso, si possono identificare due approcci alla *flexicurity*, uno *liberale* e uno *sindacale*. Il primo corrisponde alla definizione di Wilthagen (2003) sopra riportata, dove il suo carattere di compromesso è evidenziato dalla priorità stabilita dalla strategia di Lisbona di fare dell'Europa l'area più competitiva del pianeta entro il 2010.

L'approccio sindacale vede la *flexicurity* come *protezione sociale* per la forza lavoro flessibile, intesa come *alternativa alla pura flessibilizzazione* e alle politiche di mera deregolazione.

Secondo Tangian (2004), un forte aumento delle tutele per i lavoratori non standard non è in grado di compensare una sia pur modesta riduzione delle tutele per i lavoratori permanenti, dando pertanto luogo a uno scambio a sfavore dei lavoratori, data la composizione della forza lavoro. Inoltre talune soluzioni agiscono tanto sul versante della flessibilità quanto su quello delle sicurezze: ad esempio, un aumento della flessibilità numerica interna e della flessibilità funzionale agisce in senso favorevole sulla sicurezza dell'impiego e dell'impiegabilità.

Queste considerazioni, condotte in prevalenza a livello macroeconomico, si compongono di un livello normativo, composto da leggi e contratti nazionali di lavoro, e di un effetto di composizione

sulla forza lavoro: come nota Tangian (2004), interventi normativi simili in Germania e Spagna negli anni '90 hanno avuto esiti profondamente diversi, e cioè l'esplosione dei rapporti a termine nel secondo paese non si è osservata nel primo.

La contrattazione collettiva di secondo livello può agire su due piani: quello *normativo*, con una riscrittura delle norme stabilite a un livello superiore (legge o contratto nazionale) oppure variando i mix da queste previste, e quello *organizzativo*, legato cioè al funzionamento del processo produttivo, anche a parità di norme.

Sul versante delle flessibilità, le manovre di tipo normativo hanno spazi circoscritti al solo effetto composizione, e cioè sulla quota di rapporti non standard e sul grado di flessibilità salariale. Sul piano organizzativo, viceversa, i margini di manovra sono indubbiamente più ampi, anche a parità di regime normativo. Tuttavia, a differenza delle manovre di tipo normativo, che agiscono direttamente sugli specifici segmenti interessati e di riflesso (ma non necessariamente) anche sull'altro, quelle organizzative agiscono direttamente sull'intera forza lavoro, in primo luogo quella stabile.

Sul versante della sicurezza, le posizioni si ribaltano e le strategie possibili si frammentano. Le manovre normative godono di spazi più ampi con un impatto diretto di tipo organizzativo, mentre quelle di tipo organizzativo appaiono concentrate nelle sfere dell'impiegabilità e della conciliazione: come ricordato sopra, agiscono di norma in interazione con le flessibilità funzionali. La sicurezza del reddito, dal canto suo, appare difficilmente influenzabile localmente in forma diretta, ma piuttosto appare la risultante e, al tempo stesso nel set delle

motivazione, delle azioni in tutte le altre sfere, sia di flessibilità che di sicurezza.

Come ricorda Regalia (2005), le strategie di *flexicurity* sono praticabili solo se le aziende puntano ad ottenere l'impegno dei lavoratori e il loro coinvolgimento negli obiettivi aziendali e a utilizzare forme flessibili di impiego, che non appaiono raggiungibili in forme e misure adeguate attraverso la segmentazione dei mercati interni del lavoro secondo il modello *insider-outsider*. Questo può avvenire tanto per vincoli tecnologico-organizzativi, vuoi per esigenze poste dal mercato dei beni, vuoi infine per vincoli sul mercato del lavoro.

Per raggiungere questi obiettivi, si osservano a livello aziendale differenti strategie di *flexicurity*.

La prima persegue questi obiettivi agendo principalmente sulla dimensione normativa, incentrata sull'asse flessibilità numeriche – sicurezza dell'impiego attraverso diritti di precedenza per i lavoratori non standard, costruendo passerelle che possono preconizzare mercati interni transizionali (Schmid, 1998), in grado di offrire quel sovrappiù di affidabilità della prestazione a parità di disegno organizzativo, per lo meno in una prima fase.

La seconda manovra opera sulla dimensione organizzativa, flessibilizzando il rapporto di lavoro standard incentrata sul quadrilatero flessibilità numeriche interne – flessibilità funzionali – sicurezze di impiegabilità – sicurezze di conciliazione. Questo può avvenire interessando i soli lavoratori permanenti, secondo il modello *insiders-outsiders*: può avvenire in termini di scambio a detrimento delle sicurezze di conciliazione, con un peggioramento dei tempi

sociali di entrambi i segmenti della forza lavoro, senza intaccare le forme di supervisione, ma può anche osservarsi invertendo la posizione delle sicurezze di conciliazione nei termini dello scambio negoziale, introducendo cioè forme di flessibilizzazione della prestazione lavorativa che soddisfano le esigenze di tempo dei lavoratori, dalla banca ore fino a orari (full-time o part-time) a scelta individuale, il che significa intervenire sulle forme di supervisione, che si sposta dalla prestazione al risultato.

Per una parte importante di lavoratori, tuttavia, questa seconda strategia non appare percorribile escludendo il contributo dei lavoratori non permanenti: questo è particolarmente evidente dell'industria, dove esistono dei vincoli operativi. Le manovre sono pertanto di tipo misto, combinando interventi nella sfera normativa con altri nella sfera organizzativa, dove si può al più riscontrare una prevalenza dell'una rispetto all'altra: il caso Bestfoods, dove la manovra di *flexicurity* è egemonizzata dalla dimensione organizzativa, deve entrare una componente normativa.

La regolazione collettiva, tuttavia, non interviene nel primo caso in termini di scambio, ma di concessioni in tempi diversi: in una fase di crescita delle imprese, in presenza di una sindacalizzazione debole e/o di un mercato del lavoro favorevole, l'azienda non ha problemi ad ottenere ad accrescere le flessibilità normative di cui necessita: essa offre in cambio prospettive di carriera per gli *insiders* (scambio ben rappresentato dal caso San Benedetto) e la promessa per i lavoratori precari, gestita discrezionalmente, di accedere a un rapporto permanente. Successivamente, quando i rapporti di forza sono favorevoli al fattore lavoro (maggiore sindacalizzazione e mercati del

lavoro di riferimento saturi) il mantenimento di una condizione di deroghe rispetto alle norme nazionali è subordinata a un rafforzamento delle sicurezze. Si sono osservati due strategie:

- 1) i lavoratori permanenti, nei reparti dove si concentrano i precari, prestano flessibilità prevalentemente numeriche (straordinari): nel qual caso la manovra di *flexicurity* di tipo normativo è preceduta da una manovra di tipo organizzativo che riguarda il solo personale permanente, che riduce le sue distanze da quello non permanente, come in Aprilia (Bortolotti e Giaccone, 2005);
- 2) i lavoratori permanenti, nei reparti dove si concentrano i precari, si differenziano anche per la prestazione di flessibilità funzionali: in questo caso, la manovra di *flexicurity* è puramente normativa se la rinuncia ai proventi dello straordinario non è compensata da prospettive di crescita professionale. È questo il caso di San Benedetto a fine anni '90: quando poi però la crescita del reparto *engineering* ha aperto ampie prospettive di carriera, allora la manovra ha assunto un connotato organizzativo, integrando i part-time ciclici verticali.

La contrattazione di secondo livello, pertanto, appare seguire prevalentemente nell'alveo della concezione sindacale di *flexicurity*, che individua terreni di scambio di interesse delle aziende stesse nell'ottica di una riduzione del loro rischio d'impresa, tanto nella gestione del personale quanto nella produttività complessiva. Si evidenziano tuttavia alcune differenze importanti rispetto alla rappresentazione di Tangian (2004), ristretta al livello

macroeconomico, della concezione sindacale di *flexicurity*: il rafforzamento delle sicurezze per i lavoratori non permanenti, che attribuisce la priorità alla dimensione normativa, tende ad essere nel tempo scambiata con manovre di *flexicurity* organizzativa per il personale permanente, che offre un ampliamento delle flessibilità interne (numeriche e funzionali) in cambio di un miglioramento professionale, di protezione dai rischi di perdita di competitività e di accresciuta impiegabilità. In questa capacità di combinare non solo flessibilità e sicurezze, ma anche esigenze di solidarietà e di competitività, sta la sua legittimazione sociale.

7. Una regolazione in movimento, con squilibri

L'industria agroalimentare veneta presenta, nel periodo 2001-2004, una contrattazione in movimento. La vivacità della contrattazione su taluni temi, come la formazione professionale, la flessibilità degli orari a beneficio dell'azienda come del lavoratore, la stabilizzazione dei lavoratori precari, più strutturata in alcune tipologie di aziende, è controbilanciata da una sostanziale stabilità regolativa su altri, come le relazioni industriali e il salario per obiettivi, e da una certa debolezza su altri, come le tematiche strettamente organizzative e le politiche di genere. Appare pertanto un *movimento squilibrato*, che fa fatica a distaccarsi da una concezione redistributiva dell'istituzione sindacale da parte di tutti gli attori.

La diffusione delle clausole relative alla formazione professionale (32% degli accordi integrativi) e alla banca ore (11%) è stata sicuramente facilitata dalla regolazione a livello nazionale, (soprattutto di fonte contrattuale) che offre un'infrastruttura –

regolativa e istituzionale – a domande diffuse in imprese di tutte le dimensioni, mentre la contrattazione degli orari flessibili su base annua (22%) e di forme di stabilizzazione dei lavoratori precari (15%) vanno in chiara controtendenza rispetto alla controriforma in chiave liberista del mercato del lavoro avvenuta in questi anni (dal decreto 368/2001 sui tempi determinati alla legge 30/2002), mantenendo il precedente impianto della “flessibilità regolata” impostando, in forme più o meno consapevoli, vere e proprie strategie di *flexicurity*. I casi aziendali analizzati, alcuni dei quali erano considerati fiori all’occhiello – per la verità piuttosto isolati – fino a pochi anni fa, oggi costituiscono buone pratiche di uno stile regolativo che si va diffondendo, utile riferimento per altre aziende.

Questi risultati, di indubbio rilievo, possono essere visti sotto almeno tre aspetti:

- 1) la diffusione di un nuovo dispositivo tecnologico-organizzativo che può essere considerato per il settore un vero e proprio salto di paradigma;
- 2) l’impatto di questo nuovo paradigma sul lavoro e sulle domande di rappresentanza, e quindi sulle relazioni industriali in azienda;
- 3) la relazione infine fra i modelli di regolazione del lavoro che sorreggono tali innovazioni e le culture locali del lavoro.

Sul piano tecnologico, l’industria alimentare si sta orientando da diversi anni verso una crescente proceduralizzazione, conseguenza tanto dell’automazione dei processi produttivi quanto delle accresciute esigenze di sicurezza alimentare (tracciabilità, certificazione dei prodotti, ecc.). Si è così innescato in più punti un processo di

formalizzazione e ridisegno delle organizzazioni molto rapido, tanto nelle mansioni quanto nell'architettura organizzativa: da un lato si riducono taluni spazi di discrezionalità gestionale, dall'altro si ampliano gli spazi di autonomia per l'operatore macchina, che diventa sempre più simile a un conduttore di impianti, che deve gestire le eventuali variazioni.

Questa discontinuità richiede una complessità di competenze con percorsi di addestramento più lunghi, aprendo sviluppi del contenuto professionale dell'operaio (semi) qualificato, e cioè del segmento di forza lavoro con un tasso significativo di sindacalizzazione già nelle imprese medio-piccole, al quale si aprono prospettive di carriera. Ma al tempo stesso, rende troppo rischioso per le aziende il ricorso a flessibilità di tipo esterno per far fronte alle variabilità sempre più imprevedibili del mercato finale: il divario di produttività troppo ampio perché si è allargata la forbice fra un personale permanente ben formato e con livelli di istruzione crescente e manodopera precaria di difficile reperimento e dalla competenze incerte. Le aziende devono pertanto cambiare il mix di flessibilità richiesto, verso forme più di tipo interno: si impongono nei fatti forme di stabilizzazione del lavoro a termine con diritti di precedenza anche per le assunzioni a tempo indeterminato, che da precario tende a stabilizzarsi trasferendo discontinuità e incertezza alla quantità di lavoro che verrà richiesta in futuro.

Il settore delle bevande esemplifica bene questo cambiamento. La flessibilità richiesta ad una manodopera generica era prevalentemente di tipo estensivo-numericò, offerta sotto forma di straordinario dal nucleo centrale di manodopera maschile e come

lavoro stagionale dalla fascia periferica di donne e giovani: la segmentazione era molto chiara e fondata su precise caratteristiche sociali della forza lavoro, dando scarso rilievo ai livelli di istruzione in favore di una disponibilità al lavoro in forme che a un giurista come Supiot (2003) paiono semifeudali. Oggi l'aumentata instabilità meteorologica obbliga le aziende a disporre di riserve di flessibilità immediatamente dispiegabili, per le quali il ricorso al lavoro interinale si rivela poco efficiente per la complessità del processo di conduzione e regolazione degli impianti, mentre la nuova tecnologia di imbottigliamento in ambiente asettico per le c.d. "bevande piatte" – della quale San Benedetto ha la leadership tecnologica mondiale – richiede competenze professionali più complesse nella regolazione degli impianti, non più manuale ma informatica, per le quali non è proponibile un rapporto di lavoro discontinuo, come avviene per gli stagionali. La spinta alla razionalizzazione si è accelerata negli ultimi anni con la stagnazione dei consumi, specie alimentari.

Per la sua diseguale distribuzione, la discontinuità tecnologica dato dal *digital divide* tende a creare nuove forme di segmentazione, fondate sulle competenze detenute invece che sulle caratteristiche sociali, e favorita da una legislazione di chiaro stampo liberista. Altri fattori tuttavia vanno in direzione opposta. Le aziende necessitano in misura significativa di personale che sappia operare su più impianti, sia nella conduzione che nella logistica – si vedano gli *Accordi* in San Benedetto del marzo 2005 – e di una forte integrazione del sistema produttivo tanto per il governo della sicurezza alimentare, che non può presentare punti di debolezza, e per esigenze competitive: esse infatti necessitano del coinvolgimento attivo della forza lavoro, e non più

solo quella stabile, per tenere alto un livello di competitività dato non solo dai costi ma dai tempi di risposta al mercato, esacerbato dalla stagnazione dei consumi alimentari.

Le forme di coinvolgimento dipendono fondamentalmente dalla capacità sindacale di rispondere alla gestione del cambiamento. Nel confrontare Barilla e Parmalat, Del Soldato e Pini (2005) fanno ricorso a due modelli di innovazione, il primo *management driven* – propria della *A-firm* –, con salda leadership manageriale che detiene il controllo sull'intero processo produttivo, il secondo *industrial relations driven*, propria della *J-firm*, dove l'azienda condivide con il sindacato il processo di innovazione organizzativa, riconoscendogli una funzione di voce in grado di stimolare il coinvolgimento dei lavoratori, canalizzando i loro contributi all'innovazione senza richiedere loro l'adesione alla propria filosofia manageriale.

Nei nostri casi veneti, la Unilever Bestfoods di Sanguinetto presenta tutti gli ingredienti di innovazione *management driven* dove, per la debole propensione alla sindacalizzazione, le relazioni industriali non introducono elementi di contaminazione o ibridazione ma sono il canale collettivo che legittima un consenso già ampio attraverso i canali individuali, tanto da rendere inutile l'insediamento delle commissioni bilaterali previste dagli accordi integrativi del 1998 e del 2002.

All'estremo opposto, come buoni esempi di innovazione *industrial relations driven* troviamo aziende di dimensioni molto diverse, come San Benedetto e Malocco, ma accomunate dalla proprietà familiare, dal radicamento nella comunità locale e dallo stretto rapporto fra la proprietà e un "nucleo duro" di manodopera

locale che era il motore dei processi di miglioramento continuo: la loro propensione innovativa, emersa con forza negli anni '90, è stata sorretta in modo decisivo dalle relazioni industriali, senza le quali il salto tecnologico (rispettivamente verso lo sviluppo della tecnologia in asettico e la certificazione e tracciabilità del prodotto) avrebbe incontrato difficoltà di gran lunga superiori, agevolando il processo di crescita. In particolare, San Benedetto ha conosciuto una fase di conflitto aspro, tanto con l'azienda che fra organizzazioni sindacali, definendo comunque un quadro regolativo (a inizio anni '90 con le commissioni paritetiche, a fine anni '90 con i part-time ciclici verticali) che al momento della loro introduzione non era sentito necessario dall'azienda, che li ha interpretati come più concessioni formali che come strumenti strategici, ma che poi si sono rivelate infrastrutture regolative decisive per affiancare il coinvolgimento individuale, che riguardava un nucleo stabile di forza lavoro, dal respiro giocoforza locale, un coinvolgimento collettivo di valenza sistemica.

Gli altri casi si collocano a metà strada. Nel caso del macello veronese del gruppo AIA questo è dovuto alle diversità di competenze richieste nei due reparti (macello e terze lavorazioni) mentre San Pellegrino il tentativo manageriale di razionalizzazione degli orari, puntando alla totale eliminazione del lavoro straordinario, è entrato in rotta di collisione con una cultura locale del lavoro che fa della disponibilità quasi illimitata al lavoro straordinario l'estrinsecazione della fedeltà all'azienda. Questa frattura ha reso impossibile una leadership manageriale nei processi innovativi, consegnando nei fatti alla locale Flai, che non aveva sottoscritto quell'intesa, le chiavi per

mantenere la coesione mediando fra cultura locale ed esigenze di razionalizzazione, la cui architrave è la possibilità di godimento individuale dei sabati supplementari prestati.

Il salto di paradigma in atto ha anche un impatto più classicamente contrattuale. In epoca fordista, dominato dal paradigma della meccanizzazione, evolutasi in automazione rigida, la capacità di controllo sindacale dipendeva in misura decisiva dalla capacità di controllo dell'organizzazione e dei tempi di produzione, rappresentato paradigmaticamente dai tempi e metodi. Questi fattori rimangono decisivi in quei settori dove la parcellizzazione del lavoro – e quindi la sua dequalificazione – è molto spinta come negli impianti di macellazione. Il declino sindacale di fine '900 ha coinciso in Italia con la perdita di controllo in azienda su queste tematiche, senza essere rimpiazzato da altre.

Nel periodo in esame si coglie un segnale di novità. Le clausole di verifica degli inquadramenti – una delle voci tradizionalmente più diffuse della contrattazione integrativa – siano state sopravanzate dalle clausole che prevedono corsi di formazione professionale di varia finalità, e a questi siano associati. Si tratta di un netto capovolgimento di prospettiva: non è più la tradizionale contrattazione redistributiva, che caratterizza gran parte delle piccole imprese della “Terza Italia” e del Veneto in particolare, lasciando alla regolazione informale gli accomodamenti organizzativi del caso, né la contrattazione incentrata sull'organizzazione del lavoro, propria della grande industria alla vigilia della sua crisi, ma è una contrattazione incentrata sul contenuto professionale di un lavoratore che deve saper lavorare in autonomia, disponibile a recepire le esigenze produttive e

competitive strategiche ma che chiede come contropartita la liberazione di tempo per sé e prospettive di crescita professionale, intanto a partire dall'aggiornamento.

Allo stabilirsi di questo scambio hanno contribuito due fattori. Il contenuto del lavoro degli operatori macchina in ambiente digitalizzato non è più fatto di fatica fisica e di ingegnosità meccanica nel far reggere fino a fine turno un impianto che presenta qualche problemi, ma tenere sotto controllo un insieme di parametri matematici dai quali cogliere segnali di deriva attraverso la mediazione del videoterminale, il che richiede un livello di concentrazione superiore (non più sensibilità affinata nel tempo) al prezzo di un affaticamento mentale fino allo stress. Al cambiamento del contenuto del lavoro si aggiunge un mutamento di composizione sociale, in primis la perdita del monopolio maschile anche nelle posizioni di conduttori di impianti complessi, in favore di una crescente presenza femminile che, una volta raggiunta la maternità richiederà tempi di cura⁴, e una presenza crescente di manodopera straniera su impianti a catena che richiedono periodi lunghi di rientro nei loro paesi d'origine.

Il mercato del lavoro è in Veneto in pieno impiego da circa 10 anni, con l'entrata in forze di due segmenti nuovi del mercato del lavoro, le donne (soprattutto nelle funzioni indirette e con un'alta incidenza di tempi parziali) e gli extracomunitari (concentrati nelle funzioni dirette più gravose): ma, al contrario delle prime negli anni

⁴ Una ricerca condotta in San Benedetto evidenziava come i frequenti mutamenti di turnazioni fossero meno graditi agli uomini che alle donne, quest'ultime in gran parte senza figli, proprio per l'affaticamento mentale e le conseguenze sul loro organismo dei turni di notte dovuti alle responsabilità (Desiderà e Giaccone, 2002).

del decollo economico veneto, la loro presenza è stabile, avendo fatto un pesante investimento in educazione e, nel caso dei secondi, in mobilità. Questi soggetti sono portatori di domande regolative e di culture diverse rispetto al classico “lavoratore centrale” veneto descritto da Anderlini e Chinello (1985) con una disponibilità pressoché incondizionata all’azienda.

Le trasformazioni sociali e tecnologico-organizzative sopra descritte fanno emergere non solo nuove domande a cui dare risposte in modo segmentato, ma soprattutto fratture sociali, i cui esiti sono aperti. L’industria alimentare veneta presenta di norma un elevato valore aggiunto e condizioni di lavoro e retributive superiori alla media del mercato del lavoro locale, che si riscontrano anche in aziende di dimensioni minori e a conduzione familiare. Inoltre il lavoro stagionale era offerto dalle fasce non centrali – e cioè donne e giovani – della famiglia allargata, costituendo un’integrazione di reddito particolarmente significativa nel settore alimentare: in alcune aree, come il Veronese, la “grande giostra” era costituita da un’alternanza di attività stagionali di raccolta in agricoltura nel periodo maggio-settembre, talora anche in nero, e lavoro stagionale nel periodo ottobre-aprile nei prodotti da forno; in San Benedetto la stagione offriva un reddito superiore a numerosi lavori stabili nell’industria, con opportunità di integrazione con attività orticole invernali.

Non solo. Il processi di apprendimento erano di tipo prevalentemente informale: il diffuso detto veneto “rubare con gli occhi ed elaborare con l’intelligenza” si pone in netta antitesi con la costruzione di piattaforme linguistiche incorporate nelle macchine e

nelle procedure di certificazione, la cui condivisione ed interiorizzazione richiede un ineliminabile formazione in aula. Non solo: si rompe anche con l'implicito rispetto del lavoratore anziano, esperto, del tutto coerente con la famiglia allargata – ben più vasta che in Toscana, ad esempio – della conduzione mezzadrile, dove il bastone del comando imprenditoriale era nelle mani del “vecchio”.

La transizione di dispositivo sociale non poteva pertanto che essere conflittuale e richiedere dei grandi mediatori, in grado di anticipare e reinterpretare le domande. Nelle grandi aziende di proprietà locale emerge un difficile bilanciamento fra lo spirito originario, che ancora supporta il successo dell'azienda, e la necessità di governare il nuovo paradigma tecnologico organizzativo, facendo emergere riluttanze al ridisegno organizzativo che il management professionale di una proprietà multinazionale, che risponde dei risultati, non ha.

Si può così spiegare perché la regolazione collettiva sia stata in grado di occupare nei gruppi italiani, inclusi alcuni veneti di grandi dimensioni, taluni spazi che le sono di fatto preclusi nelle aziende controllate da gruppi esteri, pur in presenza di incoerenze nella regolazione collettiva: questo vale tanto nella regolazione delle flessibilità ma soprattutto nel legame formazione professionale-sviluppo di carriera, in termini tanto di passaggi di livello che di percorsi di sviluppo organizzativo: San Benedetto è indubbiamente il caso di riferimento di questo processo, nella migliore delle ipotesi co-gestito, nella peggiore informato con qualche margine di intervento.

È una novità di grande importanza per il Veneto, regione della “Terza Italia” che in realtà non ha condiviso il modello della

“microconcertazione appartata” proposto da Regini e Sabel (1989), di tipo neocorporativo, ma piuttosto quello degli “interessi microsezionali” (Castegnaro, 1983), mediato o meno dalla rappresentanza collettiva, che appare meglio rappresentato dal modello pluralista (Giaccone, 2004). Questa diversa concezione dell’istituzione sindacale da parte di tutti gli attori (azienda, lavoratori, sindacato stesso) diventa però un vincolo alla sua azione e alla sua capacità di cogliere le opportunità derivanti da questo salto di paradigma tecnologico-gestionale, in quanto ha sviluppato un determinato spettro di competenze incentrate sul momento redistributivo, dal quale si differenzia la provincia di Venezia, dove le tradizioni contrattuali rispettivamente di Porto Marghera e della Zanussi di Porcia attribuivano una significativa attenzione alle questioni organizzative.

La scommessa sindacale di questi anni si gioca pertanto sulle forme di diffusione di questi nuovi stili regolativi: se cioè queste si circoscrivono ad altre aziende che condividono questo salto di paradigma oppure si radicano nel territorio influenzando la regolazione del lavoro in forme più estese, fino a influenzare la governance locale e i modelli di sviluppo.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. *et al.* (2000), *Solo una grande giostra?*, FrancoAngeli, Milano.
- Anderlini F. e C. Chinello (1986), *Operai e scelte politiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Baglioni G. e R. Milani (1990), *La contrattazione integrativa nelle aziende industriali italiane*, FrancoAngeli, Milano.
- Bellardi L. e L. Bordogna (1997), *Relazioni industriali e contrattazione aziendale. Continuità e riforma nell'esperienza italiana recente*, FrancoAngeli, Milano.
- Bonatti J., L. Lugli, M. Nosvelli, P. Pini e S. Tugnoli (2003), "Nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e contrattazione nelle imprese dell'Emilia Romagna", *Economia e lavoro*, 37(1).
- Bortolotti F. e M. Giaccone (2001), *The Regulation of Non Standard Employment in the Italian Small Firms Systems. A Comparison between Toscana and Veneto*, Progetto Tser-LocLevConc, WP/01/18/EN, Ires Lombardia, Milano, www.ireslombardia.it.
- Castegnaro A. (1983), "Modelli di azione sindacale decentrata in Veneto", *Prospettiva sindacale*, 49.
- Cerruti G., R. Di Monaco e M. Follis (2000) (a cura di), *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Del Soldato L. e P. Pini (2005), *Innovazione e partecipazione. I casi Barilla e Parmalat*, Ediesse, Roma.
- Desiderà A. e M. Giaccone (2002), "Quando l'identità del territorio prevale su quella del lavoro" *Quaderni di Rassegna sindacale*, 1.
- Fabbi R., M. Nosvelli e P. Pini (2001), "Contrattazione, flessibilità e premi nelle imprese dell'alimentare in Lombardia", in Cainelli G., R. Fabbi e P. Pini (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, FrancoAngeli, Milano.
- Giaccone M. (1997), "Stagionalità e contrattazione aziendale nei "settori tradizionali" del Veneto", *Economia e società regionale*, 97(1).
- Giaccone M. (2001), *La contrattazione nell'industria agroalimentare. Consolidamento o stagnazione?*, PaperIres Veneto, 48.

- Giaccone M. (2003b), "Modelli divergenti di relazioni industriali. Il Veneto negli anni '90", *Sociologia del lavoro*, 81.
- Giaccone M. (2004), "Dalla fabbrica al territorio. Vent'anni di studi sulle relazioni industriali", *Economia e società regionale*, 86(2).
- Giaccone M. e I. Piotto (2000), "Le ambigue trasformazioni del lavoro esecutivo", *Quaderni di Rassegna sindacale*, 2.
- Ires Emilia-Romagna (1999), *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna*, FrancoAngeli, Milano.
- Nosvelli M. e P. Pini (2001), "Contrattazione aziendale, premi e strategie sindacali. Una comparazione tra Lombardia ed Emilia Romagna per il settore alimentare", *Contrattazione*, luglio.
- Pini P. (2002) (a cura di), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali*, FrancoAngeli, Milano.
- Regalia I. (2005) (a cura di), *Regulating New Forms of Employment: Local Experiments and Social Innovation in Europe*, Routledge, London.
- Regazzi M. (2003), *La partecipazione dei lavoratori tra rivendicazione e necessità. Ipotesi di lavoro e un'indagine empirica*, tesi di laurea, Facoltà di scienze politiche, Università di Bologna.
- Regini M. (1991), *Confini mobili*, Il Mulino, Bologna
- Regini M. e C. Sabel (1989) (a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Schmid G. (1998), *Transitional labour markets: a new European employment strategy*, WZB Discussion Paper, FS I 968-206, Berlin.
- Tangian A. (2004), *Liberal and trade-unionist flexicurity: modelling in application to 16 European countries*, Discussion Paper, 131, WSI, Hans-Böckler Stiftung, Duesseldorf.
- Trevisan E. (2002), "Il "miracolo" olandese: sviluppo economico o artefatto statistico?", *Economia e società regionale*, 80(4).
- Van Velzel M. (2004), *A way out of here? Training and upward mobility for flexible workers in the value added logistic industry*, paper presentato alla TLM.net Conference, Amsterdam 25-26, novembre.
- Wilthagen T. (2003), *Towards "flexicurity": balancing flexibility and security in EU member states*, paper presentato al XIII Congresso IIRA, Berlino, settembre.

Wilthagen T. (icp), “The flexibility-security nexus: New approaches to regulating employment and labour markets”, *British Journal of Industrial Relations*.

Wilthagen T. e M. Van Velzen (2004), *The road towards adaptability, flexicurity and security*, paper presentato al Seminario per la Commissione Europea/ DG Occupazione e Affari Sociali *Increasing adaptability for worker and enterprises*, Bruxelles, 21 settembre, www.tilburguniversity.nl/flexicurity.

PAPER IRES

55. *M. Giaccone*, UNA CONTRATTAZIONE IN MOVIMENTO. LE RELAZIONI INDUSTRIALI NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE IN VENETO 2001-2004, **dicembre 2005**
54. *B. Anastasia e F. Vanin*, L'ALTRA METÀ DEL PIL: IL REDDITO (DICHIARATO) DELLE PERSONE FISICHE, **settembre 2005**
53. *A. Vaona*, IL VENETO E LE SUE PROVINCE TRA I DUE CENSIMENTI DEL 1991 E DEL 2001, **aprile 2005**
52. *B. Anastasia*, IL NORD EST ITALIANO NEL NUOVO SCENARIO EUROPEO E MONDIALE, **giugno 2004**
51. *S. Rizzato*, ESSERE ANZIANI IN POLESINE. UN PERCORSO TRA STATISTICHE UFFICIALI, **marzo 2003**
50. *N. Ianuale, F. Occari e P. Spano*, INDAGINE SUI BISOGNI DEGLI ANZIANI NEL COMUNE DI SCHIO, **giugno 2002**
49. *F. Mattioni e G. Petoello*, IL BILANCIO DELLA REGIONE VENETO TRA FEDERALISMO AMMINISTRATIVO E PATTO INTERNO DI STABILITÀ, **dicembre 2001**
48. *M. Giaccone*, CONSOLIDAMENTO O STAGNAZIONE NEGOZIALE? LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL SETTORE ALIMENTARE VENETO, **ottobre 2001**
47. *G. Corò* (a cura di), STRUTTURA, EVOLUZIONE E POLITICHE PER L'INNOVAZIONE NEL DISTRETTO PRODUTTIVO DELLA GIOSTRA DEL POLESINE OCCIDENTALE, **dicembre 2000**
46. *M. Giaccone*, UNA PROSPETTIVA FEDERALE PER LE RELAZIONI INDUSTRIALI, **novembre 2000**
45. *F. Occari* (a cura di), COMPORTAMENTI ELETTORALI IN VENETO. UNA RIFLESSIONE SU TREND SPOSTAMENTI E ASSENTEISMO PER COLLEGIO ELETTORALE, **novembre 2000**
44. *P. Spano*, LE DINAMICHE PIÙ RECENTI DELLA FINANZA LOCALE IN VENETO: UNA PROPOSTA DI LETTURA A PARTIRE DAI BILANCI COMUNALI, **maggio 2000**
43. *G. Corò e S. Micelli*, DISTRETTI INDUSTRIALI ED IMPRESE TRANSNAZIONALI: SISTEMI ALTERNATIVI O PERCORSI EVOLUTIVI CONVERGENTI?, **marzo 1999**
42. *B. Anastasia e G. Corò*, ECONOMIA GLOBALE E TRASFORMAZIONI DEMOGRAFICHE: GLI INCIAMPI DEL LOCALISMO, **giugno 1998**
41. *V. Soli*, IN VIAGGIO TRA ITACA E IL SINDACATO. IL PROGETTO FORMATIVO CONFEDERALE PER DIRIGENTI GIOVANI DEL NORD-EST, **giugno 1998**
40. *G. Corò*, LO SVILUPPO LOCALE. UNA STRATEGIA PER IL MEZZOGIORNO. RIFLESSIONI SULLO SVILUPPO DEL MEZZOGIORNO A PARTIRE DAL MODELLO DEL NORDEST, **giugno 1998**
39. *F. Occari*, QUADRO SOCIO-ECONOMICO DELLA PROVINCIA AGGIORNATO AL 1995, **febbraio 1998**
38. *M. Giaccone*, IDENTITÀ E LAVORO NELLA COMUNITÀ DI PICCOLA IMPRESA IN VENETO, **febbraio 1998**
37. *M. Giaccone* (a cura di), LA PIRAMIDE E IL CERCHIO, MATERIALI DI FORMAZIONE PER DELEGATI SINDACALI - CORSO CGIL TREVISO 1997, **febbraio 1998**
36. *M. Giaccone e N. Ianuale*, IPOTESI DI SALARIO PER OBIETTIVI TERRITORIALI, **dicembre 1997**
35. *B. Anastasia, A. Bruzzo, G. Bulfone e P. Spano*, FISCALITÀ E FEDERALISMO: SCENARI PER IL VENETO, **ottobre 1997 (5 fasc.)**

34. *P. Falcone, M. Giaccone e G. Nanto*, GLI ENTI BILATERALI NEI SERVIZI. L'ESPERIENZA VENETA, **gennaio 1997**
33. *M. Giaccone*, IMPRESA INTELLIGENTE, FABBRICA SENZA MAESTRI. I LAVORI IN APRILIA, AZIENDA POST-FORDISTA, **ottobre 1996**
32. *M. Giaccone e A. Pomato*, LA CONTRATTAZIONE IN APRILIA 1985-1996. LA GESTIONE DELLA FLESSIBILITÀ IN UN'IMPRESA RETE, **settembre 1996**
31. *F. Occari* (a cura di), DINAMICHE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI DIPENDENTI NEL VENETO 1990-1994 SULLA BASE DEI DATI DI FONTE INPS, **maggio 1996**
30. *M. Giaccone*, LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IN VENETO: DUE ANNI DOPO IL 23 LUGLIO, ARCHIVIO DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IRES VENETO - CGIL REGIONALE VENETO, **gennaio 1996**
29. *M. Altieri*, L'IMPIEGO DEGLI ARCHIVI AMMINISTRATIVI PRESENTI IN CGIL AI FINI STATISTICI: PRIMA ESPLORAZIONE SULLE CARATTERISTICHE DEI DATI, SULLA LORO DISPONIBILITÀ E SULLE POTENZIALITÀ D'USO, **gennaio 1996**
28. *B. Anastasia*, L'ECONOMIA DEL VENETO ORIENTALE NEGLI ANNI '90: LE VOCAZIONI DA CONSOLIDARE, **dicembre 1995**
27. *B. Anastasia e F. Occari*, RAPPORTO 1995 SULL'ARTIGIANATO IN VENETO. PROFILI SETTORIALI ED ARTICOLAZIONI TERRITORIALI DELLE DINAMICHE OCCUPAZIONALI, **luglio 1995**
26. *F. Occari* (a cura di), DINAMICHE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI DIPENDENTI NEL VENETO 1989-1993 SULLA BASE DEI DATI DI FONTE INPS, **giugno 1995**
25. *G. Corò e M. Gambuzza*, IL SISTEMA TERRITORIALE DELLA BASSA PADOVANA. IDENTITÀ E SVILUPPO DI UN'AREA DI TRANSIZIONE, **aprile 1995**
24. *M. Drouille*, LA RIVIERA DEL BRENTA ED IL MIRANESE, **novembre 1994**
23. *F. Bortolotti, G. Corò e L. Lugli*, SVILUPPO LOCALE E LAVORO, MATERIALE PER IRES NETWORK, RELAZIONE AL CONVEGNO IRES NAZIONALE, ROMA 29-30 **settembre 1994**
22. *B. Anastasia*, DONNE E MERCATO DEL LAVORO IN VENETO. DOSSIER PER ECIPA REGIONALE VENETO, **dicembre 1993**
21. *B. Anastasia e F. Occari*, RAPPORTO SULLA CONSISTENZA QUANTITATIVA DELL'ARTIGIANATO VENETO, **dicembre 1993**
20. *F. Belussi*, PICCOLE IMPRESE E CAPACITÀ INNOVATIVA. LE RADICI DI UN DIBATTITO TEORICO ED ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE, **1992**
19. *M. Giaccone*, UN'ANALISI DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IN VENETO (1987-1990), **giugno 1992**
18. *G. Corò*, L'ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE, **1992**
17. *G. Corò*, POLITICHE REGIONALI E PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, **aprile 1991**
16. *B. Anastasia e M. Da Rin*, L'ESPERIENZA DELLE COOPERATIVE INTEGRATE IN ITALIA: CRISI O RADICAMENTO? RAPPORTO DI RICERCA PER L'UFFICIO H DELLA CGIL NAZIONALE, **1991**
15. *G. Corò, M. Gambuzza, F. Indovina, F. Occari e M. Pesaresi*, IPOTESI PER LA CITTÀ METROPOLITANA, **ottobre 1990**
14. *B. Anastasia, M. Gambuzza, M. Giaccone e F. Occari*, SINDACALIZZAZIONE E CONTRATTAZIONE IN VENETO, MATERIALI PER LA CONFERENZA DI ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL DEL VENETO, **novembre 1989**
13. *B. Anastasia, U. Alifuoco, F. Belussi, M. Gambuzza, F. Indovina e A. Porrello*, IL SENTIERO VENETO. IL VENETO DALLE RICERCHE IRES, **marzo 1988**

-
12. *Ires Veneto*, RISULTATI ELETTORALI IN VENETO - ELEZIONI POLITICHE, GIUGNO 1987, MATERIALI PER IL DIPARTIMENTO ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL REGIONALE, **luglio 1987**
 11. *Ires Veneto*, CARATTERISTICHE SOCIO-ECONOMICHE DELLE ZONE E DEI COMPRESORI SINDACALI, MATERIALI PER IL DIPARTIMENTO ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL REGIONALE, **giugno 1987**
 10. *Ires Veneto - Cgil Belluno*, relazioni di *M. Agresta, B. Anastasia, U. Alifuoco, M. Bellardi, G. Carlesso, M. Collevocchio, M. Dalla Vecchia, G. Pat e C. Tolomelli*, UNO SVILUPPO PER IL BELLUNESE, **maggio 1987**
 9. *G. Corò, L. Romano*, LA DIFFERENZIAZIONE TERRITORIALE NEL VENETO: UN PROFILO STORICO, **giugno 1986**
 8. *G. Corò* (a cura di), elab. di *F. Occari e D. Stevanato*, OCCUPAZIONE E SINDACALIZZAZIONE CGIL NEL VENETO, UN QUADRO QUANTITATIVO PER CATEGORIE E COMPRESORI SINDACALI, **gennaio 1986**
 7. *F. Occari* (a cura di), IL VENETO VERSO LA MATURITÀ, **gennaio 1986**
 6. *B. Anastasia* (a cura di), ARTIGIANATO E OCCUPAZIONE IN VENETO, RICERCA COMMISSIONATA DALLA CNA REGIONALE DEL VENETO, **giugno 1985**
 5. *B. Anastasia e G. Corò*, L'INDUSTRIA E IL TERZIARIO PRIVATO: UN CONFRONTO 1981/1971 PER COMUNE, ZONA E COMPRESORIO SINDACALE (PRIME ELABORAZIONI), MATERIALI IRES PER LA CONFERENZA DI ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL REGIONALE DEL VENETO, **giugno 1985**
 4. *A. Porrello* (a cura di) CON UN SAGGIO DI *G. PELLICCIARI*, VENETO: SPAZIO DA OCCUPARE O RISORSE DA VALORIZZARE?, **settembre 1983**
 3. *G. Gasparotti, G. Giugni, F. Indovina, M. Regini e E. Rullani*, RELAZIONI INDUSTRIALI, CONTRATTAZIONE, STRUTTURE SINDACALI, **giugno 1983**
 2. *B. Anastasia, F. Belussi e F. Indovina*, I CONSIGLI DI FABBRICA NEL VENETO: UNA RICERCA, **maggio 1983**
 - 1 BIS. *Anastasia B.* (a cura di), ARTIGIANATO E PICCOLA IMPRESA NEL VENETO NEL VENETO ORIENTALE, **giugno 1982**
 1. *P. Battaglia, F. Belussi, C. Bongiorno, A. Dapporto, G. Ferrante, E. Gazzini, I. Regalia, R. Scheda e C. Tego*, IL SINDACATO E I PROBLEMI DELLA RAPPRESENTANZA: UN DIBATTITO NEL VENETO, **aprile 1983**