

Raoul C.D. Nacamulli

Modelli organizzativi flessibili ad alta performance e sindacati: i contratti di produttività di seconda generazione

Sommario: **1.** Introduzione. **2.** Le sfide dei modelli di organizzazione ad alta performance: non solo intelligenza e responsabilità tecnica e sociale dei lavoratori ma anche partecipazione sindacale. **3.** La diffusione dei modelli organizzativi ad alta performance porta al primato della contrattazione decentrata. **4.** Le sfide di diffusione dei modelli di organizzazione flessibile ad alta performance nei contesti europei ed in quello italiano: il nostro Paese ha ancora un importante cammino da compiere. **5.** Organizzazione flessibile ad alta performance e contratti di produttività di seconda generazione in condizioni di sviluppo e di crisi. **6.** Management e sindacati nei processi di ristrutturazione della catena del valore delle imprese italiane. **7.** Considerazioni finali.

1. Introduzione

Il dibattito attuale sulla flessibilità in Italia appare essere centrato più sulla dimensione esterna (l'entrata e l'uscita dei lavoratori) del fenomeno che su quella organizzativa interna. Per lo più, ci si domanda, se per rilanciare il mercato del lavoro possa risultare utile una maggiore flessibilità dei contratti oppure al contrario se una flessibilità eccessiva finisca per rappresentare solamente un ostacolo non solo all'equità (gli *insider vs* gli *outsider*) ma pure allo sviluppo economico del Paese. Minore attenzione risulta invece rivolta alla contrapposizione fra l'impiego delle leve della "flessibilità povera" (o flessibilità numerica) che si basa sull'impiego di turni e straordinari e sul lavoro stagionale a termine e la cosiddetta "flessibilità ricca" che implica una tensione verso il miglioramento della qualità sia attraverso la riagggregazione delle mansioni di esecuzione, manutenzione, programmazione e controllo, sia mediante la ricomposizione dei tempi di lavoro al fine di potere ottenere nel contempo un maggiore grado di produttività e riuscire a conciliare positivamente la vita professionale dei lavoratori con quella privata/personale.

A proposito dell'impiego, congiunto o disgiunto, delle due categorie di flessibilità nei differenti Paesi europei si deve rilevare che in Europa vale ancora il primato della “flessibilità povera” vale a dire dell'impiego dei turni e degli straordinari (Tavola 1, basata su dati Cranet)¹.

Tavola 1 - Le leve di flessibilità

	Turni e straordinari	Lavoro a distanza	Lavoro flessibile	Lavoro temporaneo	Tempo flessibile
Francia	30,7	=	15,3	1,7	4,8
Germania	27,3	1,6	13,3	6,1	41,3
Italia	37,9	0,4	3,3	5,5	3,6
Svezia	34,2	1,2	22,2	5,8	27,8
Regno Unito	35,3	1,4	15	7,2	13

Fonte: Ass. ns. elaborazione su dati Cranet (aziende che usano questo tipo di contratti per più di un quinto dei dipendenti)

Analizzando i dati si rileva anche che questo tipo di flessibilità risulta essere meno impiegata in Germania che invece utilizza più degli altri il tempo flessibile. La Svezia poi risulta utilizzare congiuntamente l'intero ventaglio delle leve di flessibilità.

Comunque sia è opportuno sottolineare che il concetto di “flessibilità ricca” sottende quello di *High Performance Work Systems* (HPWS) fondati

¹ La ricerca Cranet è una ricerca coordinata dalla Cranfield School of Management alla quale partecipa un'istituzione accademica rappresentativa per ciascuna nazione europea oltre che degli Stati Uniti e del Giappone. La raccolta dati si svolge, ogni quattro anni, sulla base di un questionario omogeneo somministrato alle direzioni del personale di un campione rappresentativo delle aziende di ciascun Paese aventi dimensione medio e grandi. L'istituzione che rappresenta in Italia Cranet è l'Università di Milano-Bicocca ed i dati riportati nelle tavole si riferiscono all'ultima rilevazione utile (2010). Maggiori informazioni su Cranet sono disponibili su www.cranet.org.

sull'accrescimento del grado di partecipazione organizzativa dei lavoratori e sul coinvolgimento delle rappresentanze sindacali a livello decentrato. Questo avviene attraverso programmi di formazione e di sviluppo delle competenze dei lavoratori, lavoro in *team*, arricchimento delle mansioni ed opportunità di carriera, sistemi retributivi incentivanti variabili collegati ai risultati. Certo è che i "modelli di organizzazione ad alta performance" costituiscono nell'era del "grande gioco della globalizzazione" un ingrediente fondamentale al fine di sostenere il mantenimento e l'accrescimento del vantaggio competitivo delle imprese in un contesto di mercato iper-competitivo e turbolento che richiede alle imprese, per potere sopravvivere e svilupparsi, delle spiccate capacità di adattamento e di miglioramento continuo. È in questo scenario, profondamente nuovo, che risulta importante riflettere sistematicamente su alcune esperienze pilota di "contratti di produttività di seconda generazione" realizzati in Italia volti a scambiare flessibilità organizzativa interna con investimenti produttivi e sociali. Questo anche allo scopo di valutare le condizioni di trasferibilità di questi modi di operare in diversi contesti territoriali, aziendali e sindacali del nostro Paese.

2. *Le sfide dei modelli di organizzazione ad alta performance: non solo intelligenza e responsabilità tecnica e sociale dei lavoratori ma anche partecipazione sindacale*

La grande trasformazione in corso, generata dai processi di globalizzazione, dalle innovazioni tecnologiche dell'era d'internet e dalla crisi economica, non solo ha fatto nascere nuovi schemi competitivi aziendali ed ha determinato la diffusione di nuovi modelli di organizzazione e di gestione delle risorse umane, ma ha comportato anche considerevoli sfide nel campo delle relazioni industriali. Più in dettaglio le strategie aziendali di competizione dinamica, quelle proprie delle imprese della nostra epoca, domandano forti capacità organizzative di adattamento alle condizioni d'instabilità. Nella sostanza perseguire il miglioramento continuo comporta un elevato grado di flessibilità organizzativa interna, vale a dire, l'assunzione di "sistemi organizzativi ad alta performance" (*High Performance Work Systems - HPWS*). Gli schemi HPWS consistono in un insieme integrato di pratiche organizzative flessibili e di gestione delle risorse umane ad "elevata intensità di coinvolgi-

mento” (sistemi organizzativi snelli, lavoro in *team*, partecipazione alle decisioni ed *empowerment* degli attori organizzativi, comunicazione orizzontale, schemi retributivi per obiettivi)². In altre parole essi sono orientati all’impiego dell’intelligenza tecnica sociale e alla presa di responsabilità da parte dei lavoratori (autonomia responsabile). Nella sostanza riuscire a sviluppare con successo i modelli HPWS nel mondo delle imprese significa puntare sulla partecipazione organizzativa di base. Infatti, se è vero che le filosofie HPWS consentono in potenza il conseguimento di risultati migliori sia sul versante della riduzione dei costi che su quello del miglioramento continuo della qualità dei beni e dei servizi prodotti, questo non avviene automaticamente. Al contrario gli HPWS possono avere successo solo e soltanto ove siano rispettate due condizioni fra loro interrelate: la presenza di investimenti in formazione proporzionati ed adeguati processi di partecipazione organizzativa fondata su rapporti sindacali cooperativi decentrati. Più in dettaglio le politiche di formazione debbono comprendere investimenti aziendali in capitale intellettuale e sociale orientati al miglioramento continuo. Qui l’intento è quello di accrescere sia le abilità tecnico-professionali collegate all’evoluzione specifica dei ruoli organizzativi che quelle di risoluzione dei problemi e d’intelligenza cooperativa e sociale. Infatti è proprio la combinazione di elevate abilità professionali e sociali unite a pratiche organizzative volte a stimolare il lavoro in *team* che genera il terreno di coltura per l’apprendimento continuo essenziale per far fronte efficacemente alle sfide di adattamento, di cui debbono essere capaci i “sistemi produttivi flessibili” caratteristici della nostra epoca³. D’altra parte lo sviluppo di sistemi di partecipazione basati su rapporti sindacali cooperativi poggia sulla costruzione ed il consolidamento di un ambiente e di regole entro cui i sindacati ed il *management* possano risultare capaci di sviluppare rapporti positivi di dialogo e di negoziazione produttiva con il management aziendale. Il ruolo del sindacato nello sviluppo e nel consolidamento degli schemi HPWS risulta particolarmente importante anche perché la “voce collettiva” sindacale costituisce un fattore di garanzia a tutela dell’equità del rapporto fra compensi erogati dall’azienda e i contributi di lavoro forniti dalle persone⁴. È proprio il potere di contrappeso del sindacato

² PENDLETON A., DEAKIN S., *Corporate governance and workplace employment relations: the potential of WERS 2004*, in *IRJ* 38:4, 338-355, 2007.

³ ASHTON D., SUNG J., *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, International Labour Office, 2002.

⁴ SWEENEY, P.D., & MCFARLIN, D.B., *Workers’ evaluations of the “ends and the “means”*: An

che consente di assicurare i lavoratori che siano effettivamente rispettati gli impegni presi dall'azienda nei loro confronti ed è poi sempre la buona qualità delle relazioni sindacali che facilita il regolare e fattivo coinvolgimento dei dipendenti⁵. Naturalmente per potere esercitare questo ruolo positivo il sindacato deve risultare, a livello decentrato, sufficientemente rappresentativo della base dei lavoratori e deve poi possedere un orientamento di fondo non intrinsecamente conflittuale ma favorevole verso i processi di risoluzione integrativa dei conflitti di lavoro⁶. In altre parole come affermano Pero e Ponzellini: "per il nostro sistema industriale [puntare sulla flessibilità organizzativa interna] significa affrontare il problema di una riconversione delle relazioni industriali a livello d'impresa in direzione della partecipazione piuttosto che del conflitto, di un nuovo ruolo e nuove competenze per gli organismi di rappresentanza"⁷. Dunque lo sviluppo dei sistemi di organizzazione flessibile (HPWS) nel nostro Paese per potere avere successo richiede non solo delle politiche aziendali all'altezza della situazione ma anche che sindacati e lavoratori si mostrino in grado di sviluppare convinzioni e capacità di partecipazione organizzativa in grado di consentire loro di contribuire fattivamente all'attiva regolazione dell'impresa flessibile. Insomma i sistemi di organizzazione flessibile (HPWS) possono funzionare positivamente solo e soltanto ove gli attori del sistema delle relazioni industriali considerino queste innovazioni non tanto un vincolo ed una minaccia ma piuttosto come una concreta opportunità di sviluppo culturale e di crescita collettiva.

Certo è che per potere esercitare complessivamente questo ruolo positivo il sindacato deve risultare, per prima cosa, davvero rappresentativo della base dei lavoratori ed a questo riguardo siamo di fronte ad un dato confortante solo in apparenza. Infatti il numero degli iscritti, nell'attuale Unione Europea a 27, ha superato la soglia dei quarantadue milioni di lavoratori dipendenti. Ciò che significa un tasso di sindacalizzazione medio non trascurabile del 25,1%⁸. La significatività di questo indicatore aggregato risulta,

examination of four models of distributive and procedural justice, in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 1993, 23-40.

⁵ GILL C., *Union impact on effective adoption of High performance Work Practices*, in *Human Resource Management Review*, 19, 2009, 39-50.

⁶ FREEMAN R.B., MEDOFF J.L., *What Do Unions Do?*, Basic Books, 1984.

⁷ PERO e PONZELLINI, *Innovazione organizzativa, produttività e partecipazione dei lavoratori*, AISRI-AIEL, *Workshop Relazioni industriali, produttività e crescita in Italia*, 2013.

⁸ CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO (CNEL), *Rapporto sul Mercato del Lavoro*, 2010.

tuttavia, limitata dalla constatazione che in Europa le differenze di tasso di sindacalizzazione fra un Paese e l'altro rimangono piuttosto considerevoli. Ne consegue che in alcuni dei Paesi europei il sindacato costituisce un interlocutore rappresentativo, mentre in altri molto meno (vedi Tavola 2).

Tavola 2 - L'evoluzione del tasso di sindacalizzazione e del grado di copertura sindacale in Europa

Periodo	Tasso di sindacalizzazione		Tasso di copertura	
	2000	2010	2000	2010
Francia	8	7,6	90	90
Germania	23	18,8	66,3	66,2
Italia	34,8	35,1	80	80.00.00
Svezia	79,1	68,8	94	91
Regno Unito	29,8	27,4	36,4	32,7

Fonte: Visser, 2010⁹. Il tasso di copertura sindacale coglie gli effetti negoziali del sindacato registrando tutti i lavoratori che sono interessati ad almeno un contratto collettivo.

Fra le realtà considerate è la Svezia che registra il tasso di sindacalizzazione maggiore; la densità sindacale in Germania risulta invece fra le più basse in Europa; la percentuale dei lavoratori iscritti ad un sindacato risulta poi particolarmente ridotta in Francia dove si assesta su un valore che risulta il minore fra tutti i Paesi industrializzati; il tasso di sindacalizzazione nel Regno Unito risulta superare il 27% mentre in Italia oltrepassa il 35%. In-

⁹ VISSER, J., *The Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts*, - ICTWSS database, version 3.0, Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, 2010.

somma in Europa il tasso di sindacalizzazione varia significativamente fra Paesi denunciando la presenza di contesti storici ed istituzionali assai dissimili. Malgrado ciò bisogna affermare anche un dato convergente nel complesso dei Paesi europei vale a dire: il tasso di sindacalizzazione risulta dappertutto in progressiva diminuzione (in questo ambito fa eccezione marginalmente l'Italia). Sebbene questo sia un dato di fatto conclamato si deve anche considerare come in Europa, per lo più, il declino della densità sindacale non si è ancora tradotto in una parallela riduzione proporzionale dell'influenza dei sindacati. Infatti nei Paesi dell'Europa continentale alla riduzione del numero degli iscritti sindacali non è corrisposto un calo corrispondente del grado di copertura della contrattazione collettiva. Al contrario il grado di copertura continua ad essere, in generale, piuttosto ampio. Questo andamento a forbice fra tasso di sindacalizzazione in forte caduta e costanza dell'influenza del sindacato nei Paesi europei continentali misurato in termini di diffusione della copertura dei contratti risulta dovuto a fattori istituzionali fra cui, in particolar modo, all'estensione dei risultati conseguiti nella negoziazione anche ai non iscritti al sindacato. Riguardo alla forza del sindacato in Italia è poi rilevante sottolineare innanzitutto che nel nostro Paese, come altrove, specie nell'ultimo decennio, risulta ampiamente mutata la composizione degli iscritti al sindacato. Limitandoci al caso italiano si rileva come le trasformazioni dell'economia e l'andamento demografico si rispecchino nella composizione degli iscritti al sindacato. Più in particolare appaiono diminuiti gli iscritti del settore privato, mentre è rimasto costante, o è aumentato, il tasso di sindacalizzazione nel settore del pubblico impiego, appare in continuo aumento il numero degli immigrati che aderiscono ai sindacati ed infine molto significativa risulta l'adesione sindacale dei pensionati¹⁰. Bisogna rilevare infine come il tasso di sindacalizzazione appare differente nelle diverse regioni della Penisola e nei diversi settori economici dell'industria e dei servizi. Inoltre per quanto riguarda il comparto privato appare variare significativamente a seconda delle dimensioni aziendali e poi da azienda ad azienda. Quest'ultimo aspetto risulta di particolare rilievo nella prospettiva di *management*. A questo riguardo risulta utile rilevare come nel nostro Paese è particolarmente vivo il dibattito su quale tipo di sindacato serva nell'epoca attuale. A questo proposito si mette in risalto come in molti casi lo sviluppo di relazioni sindacali cooperative risulti bloccata da un sindacato che opera più sulla base

¹⁰ FELTRIN, *La rappresentatività dei sindacati ieri ed oggi*, Enalp, Formazione e Lavoro, 2009.

di presupposti ideologici che di dati di fatto valutati razionalmente per ribadire come: “il sindacato deve essere l’intelligenza collettiva dei lavoratori che consente loro di valutare un piano industriale [... e se] la valutazione è positiva, il sindacato deve saper guidare i lavoratori nella scommessa comune con l’imprenditore su quel piano, stabilendo e garantendo la ripartizione dei frutti, quando la scommessa sarà stata vinta¹¹”. È questa una discussione che richiama, entrando nel vivo del contesto del nostro Paese, la concettualizzazione di base delle due facce compresenti nel sindacato: quella autoreferenziale e monopolista poiché genera esternalità negative sulla società e quella di voce collettiva capace invece di essere un canale efficace ed efficiente di comunicazione e di sintesi delle aspettative dei lavoratori dipendenti verso il *management* generando effetti positivi sulla produttività e l’innovazione¹². È certamente quest’ultima la faccia del sindacato che dovrebbe prevalere in Italia attualmente ed in prospettiva a fronte delle sfide della contrattazione decentrata e degli schemi dei *High Performance Work Systems* costruiti all’insegna della flessibilità organizzativa interna che implica la tensione verso il miglioramento della qualità sia attraverso la riagggregazione delle mansioni di esecuzione, manutenzione, programmazione e controllo, sia mediante la ridefinizione dei tempi di lavoro al fine di potere conciliare positivamente la vita di professionale con quella personale. In conclusione per potere sopravvivere, crescere e giocare un ruolo importante entro i contesti generati dai modelli organizzativi ad alta *performance* il sindacato dovrebbe divenire sempre più capace di essere un attore propositivo e positivo. Naturalmente lo sviluppo di un sistema di relazioni di lavoro cooperativo non dipende solo dalle competenze e dagli orientamenti del sindacato ma pure da quelli del *management* e poi anche dai meccanismi che assicurano che il sistema possa effettivamente funzionare e che debbono tutti fare un salto di qualità per potere affrontare profittevolmente le sfide attuali.

¹¹ ICHINO, *A cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, 2005.

¹² FREEMAN R.B., MEDOFF J.L., *op. cit.*

3. *La diffusione dei modelli organizzativi ad alta performance porta al primato della contrattazione decentrata*

Si è visto come lo sviluppo di strategie di competizione dinamica entro uno scenario di mercato risolutamente globale ha determinato la definitiva decadenza del modello fordista rendendo necessario lo sviluppo e la diffusione di modelli organizzativi ad alta *performance* (HPWS) fondati su un alto grado di flessibilità unito ad una elevata richiesta di coinvolgimento sociale dei dipendenti. Il tentativo di adeguare le istituzioni delle relazioni sindacali al nuovo contesto ha definitivamente posto in crisi il modello tradizionale delle relazioni sindacali del nostro Paese (come pure di altre nazioni europee) che risultava fondato tipicamente su alcuni fattori vale a dire: a) la prevalenza dei sindacati di classe (*encompassing*); b) le rappresentanze di base nei luoghi di lavoro che non sono espressione diretta dei sindacati e si configuravano come un canale complementare di rappresentanza dei lavoratori; c) un sistema di contrattazione collettiva con un'architettura per livelli collegati gerarchicamente fra loro (*multiemployer bargaining* e *employer bargaining*); d) dei patti sociali triangolari¹³. Nel quadro emergente risulta accentuata la tendenza verso il decentramento contrattuale a livello aziendale. Infatti in un'epoca di globalizzazione aperta la tradizionale "regola del convoglio" su cui si basa tipicamente la contrattazione *multiemployer* tende ad andare naturalmente in crisi. A questo riguardo il caso Fiat costituisce, nel nostro Paese, l'esempio emblematico che combina l'esigenza di diffusione dei *World Class Manufacturing* (i HPWS marchiati Fiat) con l'esigenza di decentramento contrattuale per giungere infine alla decisione dell'azienda di uscire dalla Confindustria (vedi Tavola 3).

Tavola 3 - La Fiat e il decentramento della contrattazione a livello aziendale

La battaglia FIAT per la contrattazione decentrata

Cara Emma, negli ultimi mesi, dopo anni di immobilismo, nel nostro Paese sono state prese due importanti decisioni con l'obiettivo di creare le condizioni per il rilancio del sistema economico. Mi riferisco all'accordo interconfederale del 28 giu-

¹³ REGINI, *Tre fasi, due modelli e una crisi generalizzata*, in *SM*, n. 94, 4, 2012.

gno, di cui Confindustria è stata promotrice, ma soprattutto all'approvazione da parte del Parlamento dell'Articolo 8 che prevede importanti strumenti di flessibilità oltre all'estensione della validità dell'accordo interconfederale ad intese raggiunte prima del 28 giugno. La Fiat fin dal primo momento ha dichiarato a Governo, Confindustria e Organizzazioni sindacali il pieno apprezzamento per i due provvedimenti che avrebbero risolto molti punti nodali nei rapporti sindacali garantendo le certezze necessarie per lo sviluppo economico del nostro Paese. Questo nuovo quadro di riferimento, in un momento di particolare difficoltà dell'economia mondiale, avrebbe permesso a tutte le imprese italiane di affrontare la competizione internazionale in condizioni meno sfavorevoli rispetto a quelle dei concorrenti. Ma con la firma dell'accordo interconfederale del 21 settembre è iniziato un acceso dibattito che, con prese di posizione contraddittorie e addirittura con dichiarazioni di volontà di evitare l'applicazione degli accordi nella prassi quotidiana, ha fortemente ridimensionato le aspettative sull'efficacia dell'Articolo 8. Si rischia quindi di snaturare l'impianto previsto dalla nuova legge e di limitare fortemente la flessibilità gestionale. Fiat, che è impegnata nella costruzione di un grande gruppo internazionale con 181 stabilimenti in 30 paesi, non può permettersi di operare in Italia in un quadro di incertezze che la allontanano dalle condizioni esistenti in tutto il mondo industrializzato. Per queste ragioni, che non sono politiche e che non hanno nessun collegamento con i nostri futuri piani di investimento, ti confermo che, come preannunciato nella lettera del 30 giugno scorso, Fiat e Fiat Industrial hanno deciso di uscire da Confindustria con effetto dal 1 gennaio 2012. Stiamo valutando la possibilità di collaborare, in forme da concordare, con alcune organizzazioni territoriali di Confindustria e in particolare con l'Unione Industriale di Torino. Da parte nostra, utilizzeremo la libertà di azione applicando in modo rigoroso le nuove disposizioni legislative. I rapporti con i nostri dipendenti e con le Organizzazioni sindacali saranno gestiti senza toccare alcun diritto dei lavoratori, nel pieno rispetto dei reciproci ruoli, come previsto dalle intese già raggiunte per Pomigliano, Mirafiori e Grugliasco. È una decisione importante, che abbiamo valutato con grande serietà e attenzione, alla quale non possiamo sottrarci perché non intendiamo rinunciare a essere protagonisti nello sviluppo industriale del nostro Paese.

Con i miei migliori saluti

Sergio Marchionne

3 ottobre 2011

Gli antefatti 2010 e 2011

Nel 2010 la Fiat rende noto che le scelte di localizzazione produttiva del prossimo decennio saranno compiute tenendo conto delle possibilità di saturazione efficiente della capacità produttiva. La proposta di maggiori investimenti in cambio di maggiore produttività implica dapprima per lo stabilimento di Pomigliano e poi per quello di Mirafiori la stipula di un contratto collettivo aziendale di primo livello che pone in crisi l'assetto gerarchico del sistema di contrattazione collettiva tracciato da Confindustria e da CISL e UIL con gli accordi interconfederali del gennaio ed aprile 2009 che fa perno sul CCNL. La trattativa con Organizzazioni Sindacali su Pomigliano si conclude con l'accordo del 15 giugno 2010. L'obiettivo principale dell'accordo è la flessibilità ed il maggiore grado di saturazione degli impianti per fare fronte alle esigenze poste dalla maggiore competizione internazionale. In particolare l'accordo prevede un ampio raggio di alternative di turnazione e fino a 120 ore di straordinario a discrezione dell'azienda. Inoltre le attività di produzione si svolgono 24 ore su 24 per sei giorni la settimana mentre si passa ad una nuova suddivisione dei tempi di lavoro nelle otto ore che prevede tre pause di dieci minuti ciascuna mentre la pausa di mezz'ora di mensa viene collocata a fine turno. L'altro aspetto importante è il divieto di scioperi che rendano inesigibili le clausole contrattuali. Vale a dire se l'azienda richiede una giornata di lavoro straordinario i sindacati non possono proclamare uno sciopero proprio in quel giorno. In altre parole la norma vuole superare il sistema con cui la flessibilità risulta esigibile solo negoziandola di volta in volta con le rappresentanze sindacali. Inoltre riguardo alle RSU si torna alla situazione precedente l'accordo interconfederale del 1993 che sottende l'applicazione dell'articolo 19 della legge 300 che riconosce le rappresentanze sindacali aziendali. Ciò escludendo i sindacati non firmatari dell'accordo. Tale contenuto risulta di particolare rilevanza specie se si tiene conto che all'accordo hanno aderito Fim, Uilm e Ugl ma non la Fiom che si è mostrata fortemente contraria. Il 23 dicembre 2010 viene poi siglato, dopo oltre un mese di trattativa, un nuovo accordo fra Fiat e Sindacati per lo stabilimento di Fiat Mirafiori a Torino che prevede anch'esso un patto di produttività volto al pieno utilizzo flessibili degli impianti. Anche in questo caso la Fiom non ha firmato l'accordo. Spiega, a questo proposito Federico Belloni della Fiom di Torino: "con questo accordo si butta a mare il contratto del 1993 e si sostituiscono le RSU con le RSA. Vengono cioè cancellati vent'anni di relazioni industriali e questo proprio con la più grande industria del Paese e di fronte al silenzio delle altre sigle..." Il 13 gennaio 2011 a Fiat Mirafiori il contratto viene approvato con la partecipazione di oltre cinquemila lavoratori con il 54% (decisivo il voto degli impiegati). Più in particolare hanno votato a favore 2735 dipendenti, contrari

2307, schede nulle o bianche 59. Il 29 dicembre 2010 viene quindi firmato un contratto collettivo separato a valere per tutte le fabbriche Fiat senza assistenza confindustriale. Il contratto è siglato a Pomigliano ma è estendibile per adozioni successive alle fabbriche Fiat. Il 4 maggio 2011 viene siglato, anche, l'accordo ex Bertone per cui anche alle Officine Automobilistiche Grugliasco viene applicato il nuovo contratto Fiat, già in vigore a Pomigliano d'Arco ed a Mirafiori. A Grugliasco i voti positivi hanno segnato una maggioranza pari a circa l'80% dei votanti (510 sì e 55 no), e soprattutto hanno votato in maniera affermativa tutte le sigle sindacali. A proposito della linea di relazioni industriali intrapresa dalla Fiat l'ex segretario della CISL Savino Pezzotta dichiara nel suo blog: "... la Fiat non può vivere solo di sfide nei confronti del sindacato. Deve essere capace di cogliere quelle che il sindacato pone e mettersi nell'ottica di produrre innovazione sui prodotti e nei suoi programmi industriali. C'è l'esigenza di comprendere meglio non solo la quantità ma anche la qualità degli investimenti...".

Fonte: Ns. elaborazione su fonti documentali

Più in generale a proposito della tendenza al decentramento contrattuale a livello aziendale in Europa risulta opportuno rilevare come, pur essendo la tendenza comune al complesso dell'Europa continentale, essa risulta meno marcata in Svezia ed in Germania dove l'indice di coordinamento della contrattazione collettiva totalizza nel 2010 rispettivamente i valori di 51 e di 48 a fronte al 21 della Francia e al 34 del nostro Paese (-4 rispetto ai dati del 2000). Nel Regno Unito invece si assiste ad un grado di decentramento decisamente maggiore pari a 12 (+2 rispetto al 2010)¹⁴. Dunque la tendenza generale verso il decentramento sembrerebbe essere mitigata dal tenere conto nei diversi contesti Paese delle proprie specificità storico-istituzionali. Si deve peraltro mettere in evidenza poi che la crisi economica a partire dal 2008 ha per un verso prodotto un'accelerazione della tendenza verso il decentramento contrattuale, ma per altro verso ha indotto anche a non disdegnare il ricorso alla contrattazione *multiemployer*. Ne consegue che l'aggravarsi della crisi ha generato in alcuni Paesi dell'Europa continentale risposte rilevanti sul piano della contrattazione *multiemployer*. Ciò, in particolare, in maniera da fornire un quadro di riferimento non troppo incerto riguardo a temi tra-

¹⁴ VISSER J., *op. cit.*

sversali alle imprese di un dato settore come la flessibilità dell'orario e la gestione degli esuberanti¹⁵.

4. *Le sfide di diffusione dei modelli di organizzazione flessibile ad alta performance nei contesti europei ed in quello italiano: il nostro Paese ha ancora un importante cammino da compiere*

La diffusione di modelli di organizzazione flessibile ad alta performance (HPWS) implica che le relazioni sindacali perdano l'esclusiva dell'esercizio della voce dei lavoratori che poteva essere possibile solo quando il modello di regolazione dei rapporti di lavoro più comune era quello standardizzato della grande fabbrica fordista¹⁶. Ci si domanda, quindi, se nel contesto attuale ed in prospettiva le relazioni sindacali abbiano ancora ragione di esistere oppure possano essere "in toto" sostituite da politiche di gestione del personale d'iniziativa manageriale vale a dire da sistemi di *Human Resource Management* sviluppati autonomamente dalle direzioni d'impresa orientati ad espandere il livello di motivazione e di coinvolgimento dei lavoratori così come richiesto nel mondo dei sistemi produttivi flessibili¹⁷. Sulla base delle nostre evidenze non sembra che si assista ad una scomparsa generalizzata delle relazioni sindacali. Pare piuttosto che i rapporti intermediati dai sindacati risultino avere un'importanza complessivamente minore di quanto avveniva un tempo e siano più rilevanti in alcuni Paesi ed in alcune realtà aziendali mentre rivestano un ruolo assai inferiore in altri contesti istituzionali e d'impresa. Ne consegue che le politiche d'iniziativa manageriale appaiono, in generale, affiancarsi alla voce collettiva del sindacato piuttosto che essere orientati a sostituirla completamente. Certo al loro nascere, all'inizio degli anni ottanta del secolo scorso, le politiche d'iniziativa manageriale si sono spesso poste in maniera decisamente concorrenziale rispetto alle relazioni sindacali. È stato questo, ad esempio, il caso delle "Relazioni Interne" sviluppate, nel nostro Paese, dalla Fiat che si prefiggevano, tra l'altro, una finalità di ricupero di un ruolo pienamente valorizzato e riconosciuto dei quadri

¹⁵ GLASSNER V., KEUNE M., MARGINSON P., *Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe*, in *European Review of Labour and Research*, 2011, 17: 303.

¹⁶ REGINI, *op. cit.*

¹⁷ BOLDIZZONI, NACAMULLI, TURATI, *Integrazione e Conflitto: relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale*, EGEE, 1996.

intermedi aziendali sul piano della comunicazione a due vie fra la base dei lavoratori e l'alta direzione. Successivamente i contenuti delle politiche di gestione del personale d'iniziativa manageriale si sono, via via, allargati, articolati e precisati finendo, in molti casi, per assumere una funzione complementare e sinergica rispetto ai rapporti sindacali. Ciò dando spazio, ad esempio, anche alla diffusione dei sistemi di miglioramento continuo come i *Kaizen*, le filosofie di qualità totale e il *Total Productive Maintenance*. Un'altra area di qualificazione delle politiche d'iniziativa manageriale ha riguardato lo sviluppo di atteggiamenti positivi di fiducia e quello di competenze riguardo al lavoro in *team* ovvero su una pratica che costituisce un ingrediente essenziale delle modalità d'azione proprie dei sistemi produttivi flessibili. Si deve tuttavia rimarcare che la diffusione degli strumenti di *empowerment* e di apprendimento continuo e di lavoro di gruppo da parte del *management* risulta essere stata, in molti casi, realizzata assieme ai sindacati e non contro di essi. In altre parole, per lo più, espandere le politiche d'iniziativa manageriale non ha significato per il *management* sostituirsi "tout court" ai sindacati. Ha voluto invece dire incrementare la forza e la qualità della voce dei lavoratori attraverso l'adozione e lo sviluppo di sistemi di suggerimento e di miglioramento in maniera da innalzare il livello di coinvolgimento e di attivazione dei lavoratori. Dunque, con il passare del tempo e l'accumulazione di esperienza, i gruppi dirigenti aziendali si sono resi sempre più conto che relazioni sindacali cooperative ed iniziativa manageriale non risultavano in concorrenza ma potevano convivere profittevolmente¹⁸. A questo punto si apre, tuttavia, un ulteriore interrogativo importante. Ci si deve cioè domandare in che maniera si bilanciano, nel concreto dei sistemi istituzionali Paese, le relazioni sindacali e l'iniziativa manageriale. In altri termini quanto contano oggi i processi di attivazione della voce collettiva d'iniziativa manageriale e quanto pesano quelli intermediati dal sindacato in Italia ed in Europa?

¹⁸ MAYRHOFER W., BREWSTER C., MORLEY M., GUNNIGLE P., *Communication, Consultation and HRM Debate*, in BREWSTER C., MAYRHOFER W., MORLEY M. (a cura di), *New Challenges for European Human Resource Management*, Macmillan, 1990, 222-244.

Tavola 4 - Metodi d'integrazione impiegati nelle aziende

	Rapporti gerarchici	Relazioni sindacali	Teamworking	Sistemi organizzativi
Francia	1,8	1,5	1,5	1,2
Germania	1,9	1,2	1,7	1,8
Italia	1,6	1,1	1,1	1,3
Svezia	2,1	1,9	2,1	1,7
Regno Unito	2,1	1,1	1,9	1,9

Fonte: ns. elaborazione su dati Cranet
(scala: 1 min-3 max)

Sulla base delle risultanze riportate nella Tavola 4, le relazioni sindacali mostrano un maggiore impiego anzitutto in Svezia e poi a seguire in Francia ed infine Germania. La Svezia costituisce un caso emblematico di complementarità virtuosa fra politiche d'iniziativa manageriale (come sistemi di consultazione, analisi di clima, *teamworking*, ecc.) e rapporti sindacali. Che risulta sostenuto oltre che dalla storia e dalla cultura degli attori del sistema di relazioni industriali anche dal quadro normativo e dall'efficienza dei servizi statali. Un certo livello di complementarità fra canale sindacale e manageriale si riscontra poi in Francia. La situazione del Regno Unito appare, invece, diversa poiché si assiste ad una netta prevalenza delle politiche d'iniziativa manageriale e dei rapporti gerarchici accompagnati da un basso utilizzo delle relazioni sindacali. La situazione delle aziende italiane, infine, mostra una prevalenza dei rapporti gerarchici accompagnata da un ridotto impiego sia di rapporti sindacali che dell'iniziativa manageriale. Dunque parrebbe che nel nostro Paese si debba compiere ancora un cammino importante per potere giungere ad un salto di qualità delle relazioni di lavoro aziendali così come richiesto dai modelli produttivi flessibili.

5. *Organizzazione flessibile ad alta performance e contratti di produttività di seconda generazione in condizioni di sviluppo e di crisi*

I contratti di produttività rientrano nella categoria più ampia della negoziazione integrativa. L'espressione integrativa si riferisce al potenziale di "combinazione creativa" degli interessi delle parti che debbono essere scoperti e concretizzati in un accordo a "somma maggiore di zero" per il complesso degli attori coinvolti. I contratti di produttività di prima generazione sono centrati su specifici schemi di incentivazione sui risultati volti a produrre da un lato incrementi di produttività per generare dall'altro incrementi retributivi legati ai risultati (*Payment for Results*)¹⁹. Gli accordi di seconda generazione si fondano, invece, su un patto più ampio e complesso centrato sulla flessibilità organizzativa (in primo luogo la flessibilità organizzativa interna e poi anche, ove risulti necessaria, quella esterna numerica, fondata su un piano sociale). Più in particolare nei contratti di produttività evoluti lo scambio è fra flessibilità organizzativa interna (pratiche organizzative di innovazione che includono *lean management*, lavoro in squadra, flessibilità degli orari, riprogettazione dell'organizzazione delle mansioni, ecc.) e coinvolgimento dei lavoratori e condizioni capaci di generare opportunità di crescita e di sviluppo per l'azienda ed i lavoratori. Un recente esempio emblematico di contratto di produttività di nuova generazione, realizzato in Italia, è quello della Luxottica. L'azienda già nel 2009 aveva avviato un accordo di produttività di nuova generazione all'insegna del motto "*welfare* in cambio di qualità" che si proponeva, così come recita il testo del contratto, "di individuare e sostenere attivamente la realizzazione d'interventi gestionali utili a conseguire migliori *performance* organizzative da cui ricavare risorse finanziarie da investire in programmi di *welfare* aziendale [per poi] decidere l'allocazione di tali risorse finanziarie in funzione delle necessità dei dipendenti ed a criteri di ottimizzazione degli investimenti".

¹⁹ LUPTON T., GOWLER D., *Selecting a Wage Payment System*, Kogan, 1969.

*Tavola 5 - La Luxottica ed i contratti di produttività di nuova generazione**Qualità e flessibilità organizzativa verso welfare aziendale in Luxottica*

La Luxottica nel 2013 ha avuto un fatturato di 7,3miliardi di euro con un utile operativo di oltre un miliardo di euro mentre nel 2011 ha festeggiato i suoi cinquant'anni di vita. Per misurare la lunghezza del cammino compiuto basti pensare che nel 1961 nello stabilimento di Agordo i dipendenti erano quattordici mentre ora l'organico mondiale è di sessantaduemila unità. Non è dunque un caso che nella conca agordina ogni famiglia ha almeno un membro che lavora in Luxottica. D'altra parte l'azienda distribuisce ogni anno più di cinquanta milioni di occhiali in cinque continenti. Ebbene il 17 ottobre 2011 Luxottica e le Organizzazioni Sindacali hanno firmato il nuovo accordo integrativo aziendale della durata di tre anni e che integra il CCNL dell'Occhialeria. Il contratto all'insegna di "welfare in cambio di flessibilità" sarà applicato a tutti i dipendenti degli stabilimenti produttivi. Luxottica per un perimetro di organico complessivo di ottomila unità circa. L'intesa rappresenta un ulteriore passo verso la costruzione di un modello di welfare aziendale già iniziata con gli accordi dell'11 febbraio e del 14 dicembre 2009 quando all'insegna del motto "welfare in cambio di qualità" si era deciso di destinare un pacchetto di aiuti concreti in termini di sanità integrativa, borse di studio per figli di dipendenti, spesa alimentare, assistenza agli anziani. Il patto fra azienda e sindacati richiedeva allora una maggiore "attenzione diffusa" dei lavoratori lungo tutto il processo produttivo. È questa una condizione necessaria per la riduzione degli scarti poiché un paio di occhiali può essere preso in mano da decine di lavoratori lungo il processo. Grazie all'accordo del 2009 la qualità è migliorata davvero e ciò ha generato una sorta di premio sociale collettivo frutto della qualità globale per cui i 2,7 milioni di euro che finanziano il futuro del welfare aziendale per i dipendenti italiani sono tratti dalla riduzione dei costi di qualità interna. Il nuovo contratto del 2011 prende atto dei successi conseguiti durante il triennio precedente e prevede innanzitutto delle novità relativamente all'organizzazione flessibile orientate ad una maggiore gestione individuale della presenza (straordinari, flessibilità positiva e negativa) ed un più ampio riconoscimento del part-time e della presenza lavorativa legata alla stagionalità e ai cicli delle produzioni. In altre parole le misure di flessibilità sono finalizzate a un migliore utilizzo del personale nel tempo attraverso una maggiore possibilità di gestione individuale degli orari e degli straordinari ed un più ampio riconoscimento del part time verticale o ciclico che permette di ridurre l'uso dei contratti di somministrazione, abbassando il tasso di precarietà. Per altro verso ai lavoratori con contratto di somministrazione sono riconosciuti dei vantaggi retributivi. Vengono rinforzate poi le opzioni di

flessibilità individuale anche per i lavoratori (banca ore, permessi di paternità, job sharing e via dicendo). Per quanto riguarda la parte economica, il valore target è collegato ad alcuni macro indicatori, fra i quali la redditività del Gruppo, il coinvolgimento delle persone ed anche la riduzione dei costi di energia, dei rifiuti e dei materiali di consumo degli uffici. Nella prospettiva del welfare aziendale vengono poi allargate le iniziative a sostegno della formazione continua con la possibilità di convertire le ore annue previste dal contratto collettivo nazionale e non utilizzate in borse di studio a sostegno di percorsi formativi correlati alle attività di Luxottica nel programma di welfare; rafforzata la tutela della salute dei collaboratori affetti da gravi patologie, con un'integrazione fino al 100% della retribuzione oltre i 180 giorni di assenza. Per altro verso per le malattie brevi si prevede una riduzione proporzionale del premio integrativo annuale qualora si superi un certo numero di assenze. Più in particolare vengono introdotti, tra l'altro, come si è già accennato, i seguenti istituti: "banca ore" a sostegno della maternità e paternità (i genitori che prevedano una maternità nei successivi tre anni avranno la possibilità di conferire alla "banca ore" permessi, ore di straordinario o giorni di ferie, in vista di una futura fruizione alla nascita del bambino); "permessi di paternità": possibilità da parte dei neo-padri di assentarsi sino a cinque giorni lavorativi interamente retribuiti in occasione della nascita del bambino; "job sharing familiare": sono introdotti tre casi applicativi: job sharing tra il dipendente ed il coniuge disoccupato o in cassa integrazione guadagni; job sharing tra il dipendente e il figlio prossimo alla conclusione degli studi o che ha terminato gli studi; job sharing tra il dipendente impossibilitato a recarsi al lavoro e il coniuge/figlio inoccupato. Sono quest'ultimi degli interventi di sostegno al bilanciamento tra vita privata e professionale aventi particolare riguardo alla redistribuzione dei ruoli all'interno della famiglia. Nel 2013 il percorso è continuato attraverso il microcredito per gli impiegati e gli operai in difficoltà finanziarie, i soggiorni all'estero per i figli presso famiglie di altri dipendenti della società, gli aiuti scolastici per i figli dei lavoratori del gruppo e un ampliamento ulteriore delle coperture assicurative per spese diagnostiche e specialistiche attualmente non previste dal piano sanitario integrativo. Insomma la filosofia alla base degli accordi Luxottica di welfare aziendale è quella di costruire delle condizioni utili per far crescere la cittadinanza organizzativa dei lavoratori nell'azienda e dell'impresa nel territorio. Questo puntando su un maggiore grado di senso di sicurezza capace di generare un maggiore grado di coinvolgimento dei lavoratori anche a fronte delle esigenze di flessibilità organizzativa d'impresa. A proposito dei risultati raggiunti con il contratto integrativo Luxottica, Giuseppe Colferai, segretario provinciale FILTEA-CGIL, ha dichiarato: "Abbiamo costruito un buon impianto contrattuale, che rispecchia i tempi che viviamo e che ha al suo interno alcune importanti novità per i nostri lavoratori. Si tratta ora

di dargli immediata operatività e applicazione”. “L’accordo rafforza il dialogo attraverso l’arricchimento e il rafforzamento del sistema delle informazioni e l’introduzione di nuovi strumenti di partecipazione: è molto positivo perché rinnova il contratto per rispondere alle variabilità del mercato, è aperto al futuro perché volto a realizzare un sistema più partecipativo ed introduce molte normative innovative”, ha commentato Sergio Spiller, Segretario Generale Aggiunto FEMCA-CISL. Paolo Da Lan, segretario provinciale UILTA-UIL, ha concluso: “È una vera e propria sfida che si attua su più fronti, sia per l’azienda sia per il sindacato, passando da un modello di rivendicazione a un modello di fattiva partecipazione. In questo quadro diviene fondamentale il ruolo delle RSU, alle quali sono affidati nuovi strumenti, specialmente in ambito di responsabilità sociale: quest’ultima in particolare avrà il suo sbocco, a differenza che in passato, in azioni mirate e, quindi, di maggiore efficacia per i lavoratori”. Insomma dichiara Pier Giorgio Angeli, direttore delle relazioni industriali di Luxottica: “L’obiettivo principale del nuovo Contratto Integrativo Aziendale è massimizzare i nostri punti di forza, quali la velocità, la qualità e la flessibilità, attraverso la valorizzazione delle specificità degli stabilimenti italiani e proseguendo nei percorsi di costruzione di un grado considerevole di coesione sociale”.

Fonte: ns. elaborazione su dati documentali

Il contratto siglato nel 2009 ha generato durante il triennio successivo una sorta di “premio sociale” che risulta alla base del contratto di produttività del 2011 costruito all’insegna di “welfare in cambio di flessibilità”. L’idea alla base di quest’accordo è di valersi dell’intero ventaglio di leve fra cui un più ampio riconoscimento del *part time*, le opzioni di flessibilità individuale oltre alle leve di flessibilità numerica.

Un esempio differente, sebbene altrettanto emblematico, di contratto di produttività di seconda generazione sviluppato nel nostro Paese entro un’impresa che opera in un settore nel quale sono rilevanti le economie di scala, è quello di Electrolux Italia siglato nel 2014 (Tavola 5). L’accordo costituisce il risultato di un articolato processo negoziale che ha visto come protagonisti l’azienda, i sindacati, l’associazione industriale territoriale, le autorità regionali ed anche il governo. La risoluzione della vertenza si è basata su un “allargamento della torta” che implica il ricorso a ingredienti differenti quali: investimenti aziendali, flessibilità organizzativa ed interventi governativi e regionali di riduzione del peso fiscale, di supporto alla ricerca e sviluppo ed a progetti di formazione e riqualificazione professionale.

Tavola 5.1. - *Electrolux Italia ed i contratti di produttività in situazione di crisi**Investimenti, flessibilità e piano sociale in Electrolux Italia*

Electrolux è una multinazionale di origine svedese che è attualmente il secondo produttore al mondo di elettrodomestici. La produzione dell'azienda è rivolta sia all'utilizzo domestico che a quello professionale, l'organico conta 55.000 dipendenti distribuiti in sessanta Paesi. Il settore degli elettrodomestici vive da tempo una crisi di competitività. A fronte di questa sfida le imprese hanno puntato sull'incremento della produttività, promosso investimenti in innovazioni di processo e strategie di upgrading del portafoglio prodotti. Electrolux Italia produce negli impianti di Solaro, Pordenone, Porcia, Forlì e Susegana che impiegano complessivamente oltre 5700 unità di organico. Electrolux vive anche in Italia la situazione di crisi che ha colpito il mercato europeo occidentale che a partire dal 2007 si è progressivamente ridotto del 15% con un calo dei volumi di vendita di oltre tre milioni di pezzi. Nel 2011 la perdita di volumi si è concentrata nell'Europa occidentale (-5%), mentre l'Europa dell'Est ha registrato una crescita a due cifre. Il mercato mediterraneo, servito in maggioranza dagli stabilimenti italiani, registra una consistente flessione: Italia -10,5%, Grecia -25%, Spagna -20%. Entro questo scenario il 31 marzo 2011 viene siglato un accordo tra Electrolux Italia e i sindacati che supera la richiesta aziendale posta all'inizio delle trattative di circa ottocento esuberi negli stabilimenti di Porcia e Susegana. L'accordo riafferma le missioni industriali degli stabilimenti italiani che puntano sulle produzioni di medio ed alto di gamma. Sono inoltre programmati negli stabilimenti della Penisola investimenti produttivi per 172 milioni di euro nei prossimi tre anni per realizzare innovazioni tecnologiche e di prodotto e sono mantenuti in Italia i centri strategici di competenza in tre aree di prodotto e sulla ricerca tecnologica avanzata. Sul versante del piano sociale si prevede poi per i lavoratori la leva dell'uscita incentivata, la possibilità di scegliere e passare al part-time ed un incentivo per l'assunzione presso un'altra azienda, l'auto imprenditorialità ed infine il ricorso alla cassa integrazione guadagni straordinaria che potrà essere attivata per un massimo di 600 persone sia Porcia che a Susegana e sarà utilizzata con la forma della rotazione ed in particolari casi, potrà interessare tutto l'organico con fermate collettive. Malgrado ciò nell'ottobre 2013 Electrolux annuncia duemila tagli a livello globale (di cui 1.500 in Europa). Per cui per far sopravvivere le sedi produttive di Susegana, Porcia, Solaro e Forlì, il Gruppo prevede di ridurre di 3-5 euro gli attuali 24 euro dell'attuale costo medio orario del lavoro, in modo da diminuire il divario con i salari in Polonia, dove gli operai di Electrolux percepiscono 7 euro l'ora. Secondo fonti sindacali, il Gruppo ha lasciato intendere che se il piano non dovesse essere ac-

cezzato verrebbero bloccati gli investimenti che l'azienda avrebbe intenzione di fare in Italia per dirottarli verso Paesi dell'Europa dell'Est. A fronte della drammaticizzazione della vertenza l'Unione Industriali di Pordenone, nel gennaio 2014, propone d'intervenire complementariamente su diversi istituti contrattuali di fonte nazionale e territoriale allo scopo di superare la situazione di stallo. Più specificatamente si prospetta di: 1) costruire le condizioni per evitare ricadute occupazionali negative e favorire un utilizzo "attivo" degli ammortizzatori sociali, così da perseguire il miglioramento organizzativo e gestionale dell'impresa; 2) ridurre il costo del lavoro per unità prodotta; 3) incrementare la flessibilità prestativa e organizzativa dell'impresa; 4) costruire un paniere di elementi di welfare da utilizzare a livello aziendale per tutelare i lavoratori e le loro famiglie alla luce delle mutate condizioni economiche e sociali; 5) favorire l'investimento nella formazione delle risorse umane e nella cultura organizzativa. Il 14 maggio 2014 viene siglato un nuovo accordo centrato su un piano industriale che consente di mantenere la produzione in tutti e quattro gli stabilimenti in Italia, compreso quello di Porcia, grazie anche all'impegno da parte dell'azienda a investire per migliorare la competitività come pure agli interventi del Governo come la riduzione del 10 per cento dell'Irap, la decontribuzione dei contratti di solidarietà ed alcuni provvedimenti messi in campo dalla Regione Friuli Venezia Giulia come: sostegno agli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica; progetti per formazione e riqualificazione professionale. La vertenza, peraltro, si è chiusa in contemporanea con la conversione in legge del DL Poletti che porta dal 25% al 35% la riduzione della contribuzione previdenziale per i datori di lavoro che utilizzano i contratti di solidarietà, lo strumento sul quale punta l'accordo per evitare i licenziamenti. È stata poi confermata la candidatura delle aree relative agli insediamenti produttivi del settore dell'elettrodomestico tra quelle dove sono possibili aiuti di stato a maggiore intensità, in considerazione dello svantaggio socioeconomico. Il 14 maggio 2014 con la firma del presidente del Consiglio, Matteo Renzi, si ufficializza la chiusura dell'accordo su Electrolux, che passa rapidamente allo scrutinio dei lavoratori dei quattro stabilimenti di Electrolux Italia.

Fonte: ns. elaborazione da fonti documentali

Dunque gli accordi di produttività Luxottica ed Electrolux rappresentano entrambi l'esito di processi di contrattazione integrativa evoluta che hanno come fondamento la ricerca di flessibilità organizzativa per affrontare positivamente le sfide dell'era della globalizzazione. Infatti nel caso Luxottica

lo scambio di flessibilità organizzativa e prestativa avviene in cambio d'investimenti aziendali di *welfare* e si colloca entro uno scenario di crescita e di sviluppo. Così non è nel caso Electrolux Italia in cui il contesto di riferimento è quello segnato dalle difficoltà vissute dal settore degli elettrodomestici in Europa occidentale. È per questo che, per far fronte alla situazione, si deve ricorrere ad una triangolazione dello scambio contrattuale che implica la partecipazione all'accordo da parte di Regione e Governo, mentre la transazione fra lavoratori ed azienda si articola nell'utilizzo di un portafoglio di fattori differenti: la garanzia degli investimenti, la flessibilità interna ed anche un piano sociale fondato su ammortizzatori sociali e contratti di solidarietà.

6. *Management e sindacati nei processi di ristrutturazione della catena del valore delle imprese italiane*

Quali leve sono state prevalentemente impiegate per la gestione dei lavoratori in esubero in Europa ed in Italia? Quali sono le implicazioni in termini di rapporti sindacali delle ristrutturazioni della catena del valore delle aziende entro cui hanno centralità i processi di snellimento del personale? In altre parole quali sono le modalità tipiche dei rapporti fra impresa e sindacati, quando gli interessi delle parti sono strutturalmente in opposizione per cui il gioco negoziale ha una struttura distributiva? Bisogna affermare, in generale, che in nei casi di presenza di una consistente quantità di lavoratori in esubero il ruolo delle relazioni sindacali cambia giocoforza rispetto alle situazioni di gestione normale. Questo perché la funzione del sindacato deve oltrepassare quella di “voce collettiva dei lavoratori” dell'azienda per diventare un vero e proprio soggetto politico chiamato a mediare fra gli interessi dell'azienda, quelli dei lavoratori occupati e di quelli dei lavoratori in esubero. In altre parole in questi casi, il sindacato non può limitarsi a guardare all'interno dell'azienda ma deve presidiare anche delle “dimensioni esterne” come, ad esempio l'area territoriale, quella nazionale e talvolta, ove possibile, quella internazionale. Più in generale la natura sostantiva delle sfide di ristrutturazione collegate ad esuberi di personale richiede di norma processi di triangolazione fra *management*, sindacati e soggetti politico-istituzionali locali e/o centrali. Tale triangolazione può svolgersi in maniera diversa nei vari contesti istituzionali Paese e nelle differenti circostanze per richiamare nelle particolari situazioni: il ricorso prevalente a procedure legali, a sistemi di par-

tecipazione istituzionale, alla gestione del conflitto al tavolo delle trattative, oppure a sistemi misti, combinazione di quelli elencati. Nella nostra prospettiva un elemento essenziale per qualificare i processi di ristrutturazione riguarda le modalità prevalentemente utilizzate per la gestione degli esuberi (Tavola 6).

Tavola 6. - Le leve di gestione degli esuberi più utilizzate in Europa

	Blocco del turnover	Gestione morbida	Aggiustamenti strutturali	Licenziamenti
Francia	42%	8%	13	=
Germania	63%	46%	19%	23%
Italia	32%	25%	9%	10%
Svezia	36%	24%	14%	37%
Regno Unito	46%	28%	18%	27%

Fonte: ns. elaborazione da dati Cranet

A questo proposito si rileva come in Europa risultino, in generale, più utilizzate le leve di blocco del turnover e di gestione morbida (pensionamento anticipato e dimissioni volontarie). A questo riguardo si riscontrano, tuttavia, delle differenze fra Paesi. La Svezia usa in maniera importante l'intero ventaglio delle leve vale a dire sia quelle più "soft" (blocco del turnover e gestione morbida) sia la più *hard* per eccellenza, vale a dire i licenziamenti che poi anche gli aggiustamenti strutturali (i processi di *outsourcing* e di riallocazione mediante la mobilità) e così pure il Regno Unito seppure con diversa intensità e composizione. L'uso rilevante di un'ampia gamma di leve riguarda anche la Germania che si distingue però per utilizzare maggiormente le leve morbide così come l'Italia che in generale mostra tuttavia un'intensità minore di utilizzo, mentre la Francia appare non impiegare intensamente i licenziamenti. Come si è visto una parte importante dei processi di ristrutturazione attuali attengono alla ridefinizione della catena del valore

sia mediante processi di *outsourcing*, vale a dire di svolgimento da parte di aziende esterne di attività prima svolte all'interno dell'azienda, come pure di processi di delocalizzazione che implicano lo spostamento di attività in Paesi emergenti (aggiustamenti strutturali). I processi di *outsourcing* sono esemplificati dal caso Vodafone (Tavola 7). Qui la leva degli aggiustamenti strutturali viene impiegata in termini *soft* poiché si traduce nella cessione di un ramo d'azienda e parallelamente nello sviluppo fra l'azienda cedente e quella acquisitrice di un rapporto di *partnership* secondo la filosofia delle reti d'impresa. In altre parole, pur avendo natura distributiva, il processo negoziale di Vodafone si focalizza sugli interessi delle parti piuttosto che sull'affermazione di posizioni rigide²⁰. In questo modo il processo negoziale arriva ad originare sia una distribuzione delle risorse che anche dei "valori congiunti": che, nel caso particolare, assume la forma di garanzie temporali dei livelli retributivi e dei benefici acquisiti dai lavoratori. Naturalmente, come appare estesamente nella descrizione della vertenza, i lavoratori interessati mettono in evidenza come, malgrado la gestione aziendale *soft*, permangono le loro preoccupazioni rispetto al mantenimento, nel medio periodo, delle condizioni retributive e dei benefici acquisiti.

Tavola 7. - La vertenza riguardo all'outsourcing del customer operation in Vodafone

L'outsourcing del customer operation di Vodafone

Il 17 settembre 2007 Pietro Guindani, amministratore delegato di Vodafone Italia, presenta un piano industriale orientato allo sviluppo dell'azienda per allargare il perimetro di riferimento all'intero mercato dei servizi di comunicazione. Il piano verte sullo sviluppo di segmenti di mercato quali: la voce e la telefonia mobile, la banda larga in mobilità ed i servizi totali di comunicazione per la casa e per l'ufficio. In quest'ambito, data l'ampiezza e la pluralità degli obiettivi di crescita, si rivela però necessario, a giudizio dell'azienda, anche un processo di focalizzazione e specializzazione delle competenze. È in questo quadro che si colloca l'operazione di esternalizzazione relativa alle attività di back office del Customer Care svolte, fino ad allora, direttamente da Vodafone nelle proprie sedi di Roma, Milano, Ivrea, Padova e Napoli. A

²⁰ LAX D., SEBENIUS J., *The Manager as Negotiator: The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value*, Little Brown e Co., 1992.

questo proposito l'azienda ha comunicato alle rappresentanze sindacali l'intenzione di avviare concretamente il processo di cessione di ramo d'azienda e dei relativi dipendenti al Gruppo Comdata che ha come propria specifica missione "l'essere business partner di riferimento per l'outsourcing delle Customer Operation". Comdata lavora con Vodafone fin dal 1996, conta pressappoco quattromila dipendenti e circa duecento milioni di fatturato annuo. A proposito dell'accordo realizzato con Vodafone Firenze Codognotto, amministratore delegato di Comdata, dichiara che la linea strategica della propria azienda a proposito dell'acquisizione riguarda non tanto la riduzione dei costi quanto l'enfasi sulla qualità del servizio e l'innovazione. I lavoratori complessivamente interessati all'operazione risultano essere novecentoquattordici, vale a dire, poco meno di un decimo dell'organico di Vodafone Italia che assommava a circa diecimila unità. In seguito a questa comunicazione, i sindacati confederali del settore hanno proclamato lo stato di agitazione, dando all'azienda il preavviso di 10 giorni previsto dalla legge per la proclamazione dello sciopero. Secondo Giorgio Serao, segretario nazionale della Uilcom: "iniziano a manifestarsi le prime ricadute sui lavoratori del decreto Bersani, dopo i tagli dei costi di ricarica che hanno ridotto la redditività delle imprese delle telecomunicazioni ... siamo preoccupati per il futuro di tutti i lavoratori del settore – ha aggiunto Serao – in particolare, in questo momento, per quelli di Vodafone". Secondo un articolo pubblicato su "Il Manifesto del 23 settembre 2007: "A Roma i lavoratori sono preoccupatissimi essendo prevista il cambiamento di datore di lavoro per duecento persone ... ci sarà un presidio davanti al negozio di Via Del Corso ed indosseremo cartelli con scritto "Vendesi" - spiega Roberto Di Palma, delegato Slc – visto che grazie alla liberalizzazione delle cessioni permessa dalla legge 30, anche Vodafone ormai esternalizza". A Ivrea, aggiunge Elvira Russo, andrebbero fuori in duecentocinquanta compresa lei stessa e altri due delegati. ... "mi hanno spostata al back office solo sei mesi fa – spiega – e diversi altri iscritti o simpatizzanti del sindacato sono stati trasferiti negli ultimi mesi" Anche a Padova usciranno alcuni delegati. ... Non basta conservare i trattamenti – riprende Di Palma – Fra qualche anno Comdata potrebbe dire ai lavoratori trasferiti che non ha più commesse Vodafone, e così licenziare". "Con Vodafone – conclude Russo – abbiamo una storia di conquiste: il fondo solidarietà, i ticket mensa, i turni mamma, i permessi studio, le maggiorazioni domenicali e per le flessibilità. Un patrimonio che temiamo di perdere". Comdata è infatti molto più piccola di Vodafone e tutta basata sulle commesse: gli ex Vodafone arriverebbero forti di un quinto livello e pieni di benefit, mentre in quell'azienda sono tutti al secondo o terzo livello e senza integrativo. Ceretto, delegato Slc della Comdata di Ivrea, ci spiega che la società ha firmato quest'anno un importante accordo di stabilizzazione, portando il 60% del personale al

tempo indeterminato e passando chi aveva più di 18 mesi di anzianità dal secondo al terzo livello. “Ma ci mancano ancora molti trattamenti rispetto a Vodafone – spiega – Non abbiamo i ticket mensa, il premio di risultato, il fondo sanitario: in media il salario è sui 940 euro, contro i 1200 Vodafone”. L’eventuale ingresso dei novecentoquattordici Vodafone spingerà Comdata a equiparare i trattamenti dei suoi 4 mila dipendenti – il costo sarebbe molto alto – o al contrario cercherà di limare al ribasso i diritti dei neoarrivati? Nell’accordo siglato il 27 ottobre 2007 fra la Comdata SpA, la Comdata Care Srl, la Vodafone Italia e la Slc-CGIL, a Fistel-CISL e la UILCOM –Uil strutture nazionali e territoriali unitamente al coordinamento RSU le parti condividono “la necessità di garantire con l’intesa le condizioni e i trattamenti individuali e collettivi sindacalmente definiti ed attualmente in essere allo scopo di mantenere stabili le condizioni di lavoro nei confronti delle persone oggetto di trasferimento” ed inoltre “in riferimento ai lavoratori oggetto della presente cessione [omissis] Vodafone Italia e Comdata Care garantiscono la piena stabilità occupazionale per tutta la durata del contratto di servizio pari a sette anni (fatte salve le dimissioni, i licenziamenti per giusta causa e giustificato motivo e le eventuali uscite volontarie). Dopo i contrasti scatenati dall’accordo concluso tra azienda e sindacati dello scorso 25 ottobre, terminano oggi le votazioni per il referendum interno indetto tra i lavoratori e nonostante la polemica il sì appare essere vincente secondo i numeri complessivi seguenti: quattrocentosei sì, duecentonovantuno no, otto schede bianche e due nulle. Bisogna tuttavia rilevare che nelle sedi di Roma e Napoli hanno prevalso le risposte negative. A proposito della filosofia sottostante a quest’accordo Massimo Forbicini, responsabile delle relazioni industriali di Vodafone Italia afferma: “Quella realizzata con Comdata è una vera e propria partnership ed i principi e le modalità del processo di outsourcing sono state non solo chiarite alle Organizzazioni Sindacali ma anche spiegate ai lavoratori attraverso un processo di comunicazione volto a privilegiare i fatti concreti, cosa quanto mai importante in circostanze nelle quali le emozioni tendono a prevalere rispetto al contenuto reale delle vicende”. Tuttavia a valle dell’accordo alcuni dipendenti hanno intentato causa a Vodafone ex art. 18 chiedendo il reinserimento in azienda. Nel 2010 il reintegro viene ottenuto da due lavoratori.

Nei primi mesi del 2011 Vodafone avvia poi la procedura di cessione del ramo “Field Operations” che comprende trecentotrentacinque persone a Ericsson. Vodafone chiarisce come la collaborazione con Ericsson – che si è impegnata a non toccare i livelli occupazionali – sia stata avviata per migliorare la performance e l’efficienza delle attività di manutenzione della rete sul territorio e per valorizzare le attività e le professionalità distintive delle persone in un contesto aziendale che fa di questi servizi il proprio core business. Nessuna intenzione,

dunque, di smembrare l'azienda per ridurre i livelli occupazionali. Questo è quanto ha ribadito Vodafone intervenendo sulla notizia, diffusa da Slc/Cgil, Fistel/Cisl e Uilcom/Uil, secondo cui l'azienda non avrebbe offerto sufficienti garanzie da prospettare un panorama rassicurante per l'immediato futuro dei lavoratori coinvolti nel processo di outsourcing. In data 11 aprile 2011 Vodafone Italia ed Ericsson avviano congiuntamente la procedura di consultazione sindacale prevista dall'art. 47 della legge 428/90 per la cessione del ramo d'azienda Vodafone denominato Field Operations. In data 29 aprile 2011 la consultazione sindacale si conclude formalmente per decorrenza dei termini ed il ramo d'azienda in parola viene trasferito con effetto dal 1° luglio 2011. Le attività svolte dal ramo d'azienda trasferito saranno oggetto di un contratto di appalto quinquennale a decorrere dal 1° luglio 2011. I rapporti di lavoro dei dipendenti ex Vodafone proseguiranno senza soluzione di continuità con la Ericsson che applicherà i contratti collettivi aziendali vigenti nell'azienda di provenienza. A proposito dell'accordo concluso UGL rileva come la garanzia dell'occupazione è legata ad un appalto di cinque anni ed in questo periodo nel caso dovesse intervenire una risoluzione anticipata del contratto fra Vodafone e Ericsson Vodafone ha solo l'obbligo di provvedere alla ricerca di un nuovo partner al quale affidare l'appalto. Massimo Forbicini, responsabile delle relazioni industriali Vodafone, rimarca invece come: "i principi alla base di quest'accordo, come pure di quelli precedentemente stipulati dall'azienda in materia di outsourcing, sono quelli di valorizzare le competenze chiave dei partner coinvolti. Ne consegue che un compito importante dell'azienda risulta quello di chiarire compiutamente alle parti ed in particolare ai lavoratori interessati la logica dell'operazione prima e durante a trattativa. Alla fin fine, bisogna sottolineare, i principi di Vodafone riguardo alle relazioni industriali rimangono quelli della cultura olivettiana che fin dalle sue origini ha posto in primo piano lo sviluppo delle competenze delle persone".

Fonte: ns. elaborazione su dati documentali ed interviste

In genere assai più problematica dell'*outsourcing* risulta invece la ristrutturazione della catena del valore quando implica processi significativi di de-localizzazione delle attività di produzione o di servizio entro cui il lavoro a bassa qualifica costituisce ancora il fattore principale. È questo, nel nostro Paese, il caso dei settori del "Made in Italy" entro cui risulta possibile derivare vantaggio competitivo combinando fruttuosamente le riduzioni di costo del

lavoro ed i vantaggi degli incentivi Paese con quelli originati da un *brand* reputato veicolato da una rete di distribuzione al dettaglio capillare. Questo accade, ad esempio, nel settore tessile abbigliamento entro cui la riduzione dei costi di produzione attraverso il trasferimento all'estero di parte della produzione costituisce la base della decisione strategica di delocalizzare. Il caso Omsa rappresenta, per l'appunto, le sfide di gestione di un processo di delocalizzazione di uno stabilimento con forti impatti sulla riduzione dell'occupazione nell'area territoriale locale. Qui malgrado i tentativi di soluzione del problema occupazionale, sostenuti a livello territoriale, si arriva all'utilizzo di ammortizzatori sociali e ad una procedura di licenziamento collettivo (Tavola: 8).

Tavola 8. - La Golden Lady e la vertenza sul processo di delocalizzazione della fabbrica OMSA

La delocalizzazione della fabbrica Omsa di Faenza di Golden Lady

Golden Lady è stata fondata da Nerino Grassi nella seconda metà degli anni sessanta a Castiglione delle Stiviere ossia entro i confini del distretto di produzione di calzetteria femminile del mantovano. Progressivamente il Gruppo si sviluppa attraverso l'acquisizione di molti fra migliori brand nazionali ed esteri del settore della calzetteria e underwear, tra cui Omsa, Sisi, Filodoro, Philippe Matignon, No – Nonsense e Hue. Le principali tappe del percorso di crescita di Golden Lady sono così sintetizzabili: negli anni settanta l'impresa realizza importanti investimenti nel settore della ricerca e sviluppo che consentono la vendita di prodotti di buona qualità a prezzi competitivi. Negli anni ottanta e novanta Golden Lady realizza azioni considerevoli nel settore della comunicazione puntando su testimonial di prestigio mentre rafforza la propria presenza nel canale della grande distribuzione oltre che nel dettaglio. Nel duemila l'azienda punta ad ampliare il proprio grado d'internazionalità in particolare negli Stati Uniti ed estende la propria presenza sul mercato attraverso il progetto Goldenpoint ossia costruendo una rete di negozi in franchising nelle città più importanti. Oggi Goldenpoint vanta 800 punti vendita. Lo sviluppo e la diffusione del formato Goldenpoint è consentita anche da un parallelo processo di ampliamento del portafoglio prodotti aziendale che vede la presenza accanto ai prodotti tradizionali calze e collant di prodotti nuovi vale a dire underwear e beachwear donna, uomo e bambino. Nel 2009 prende forma l'ipotesi

della delocalizzazione geografica della produzione verso la Serbia. I vantaggi della produzione in Serbia sono il minor costo della forza lavoro, che viene coperto con solo il 30% della spesa necessaria per dipendenti italiani, e gli incentivi che il paese Serbo riserva alle aziende europee che investono nel suo territorio, che sono molto maggiori di quelli che il codice europeo stabilisce restrittivamente ai paesi membri, nei confronti delle aziende dei loro territori. Il 25 febbraio 2010, dopo le dichiarazioni di cessazione attività nel sito di Faenza, presso il ministero dello Sviluppo Economico veniva firmato un accordo tra azienda, sindacati, Regione Emilia-Romagna e Comune di Faenza, che sanciva l'impegno dell'azienda a "favorire l'insediamento di nuove attività imprenditoriali presso il sito che consentano l'impiego (anche parziale) dei lavoratori attualmente occupati". Un successivo accordo, raggiunto al ministero del Lavoro, prevedeva il ricorso alla cassa integrazione straordinaria per due anni, condizionando però il secondo anno – così come prevede la legge – alla ricollocazione di almeno il 30% del personale in forza. Ma a un anno di distanza dall'accordo si capisce che la reindustrializzazione del sito si presenta più complessa e incerta. L'esodo attivato a fine dicembre 2011 che interessa 320 operaie diverrà esecutivo nel marzo 2012 al termine della cassa integrazione straordinaria. Il 27 dicembre 2011 la fabbrica OMSA di Faenza facente capo al Gruppo Golden Lady attiva una procedura di licenziamento collettivo per 239 dipendenti a causa della decisione di chiudere lo stabilimento. A questo proposito Nerino Grassi, il fondatore di Golden Lady, dichiara, alla Gazzetta di Mantova, riguardo alla chiusura del complesso Omsa di Faenza: "Licenziare è doloroso, ma ho dovuto farlo per evitare il declino del gruppo anche nel mantovano; i consumi sono in calo e abbiamo dovuto cercare nuovi mercati all'est. Dazi, energia e costo del lavoro in Serbia sono per noi un'opportunità. A proposito dell'apertura della procedura di mobilità le segreterie nazionali dei sindacati Filctem, Femca e Uilta hanno dichiarato: "La proprietà ha lavorato negli anni scorsi ad una riorganizzazione del Gruppo che ha comportato l'apertura all'estero di alcuni stabilimenti e la dismissione progressiva di più siti produttivi in Italia tra i quali la storica fabbrica Omsa di Faenza. [...] in questo contesto la Golden Lady si era impegnata a favorire una riconversione degli stabilimenti italiani dismessi". Le rappresentanti sindacali da parte loro dichiarano: "le lavoratrici della OMSA che fra circa tre mesi si troveranno licenziate, sono in presidio nonostante il freddo, davanti allo stabile che ha dato loro lavoro per molti anni [...] e chiedono a tutte le donne italiane di aiutarle nella lotta boicottando i prodotti dell'azienda ossia quelli a marchio Philippe Matignon, SiSi, Omsa, Golden Lady, Hue donna e uomo, Saltallegro e Serenella[...]". Un'operaia assemblatrice di trentacinque anni, Valentina Drevi dichiara "Golden Lady è un grande gruppo, non è possibile che a Mantova

facciano gli straordinari mentre noi dal 18 dicembre non abbiamo più potuto mettere piede in azienda. Questo ci fa davvero imbufalire. Siamo disposte a tutto. Non riusciranno a schiodarci. Siamo tutte unite e in questa battaglia ci sono vicine anche le nostre famiglie. Alcune di noi, tra l'altro, hanno mariti in cassa integrazione. Bambini piccoli e mutui sul groppone. Soffro di bronchite e stare davanti ai bracieri che riscaldano non è proprio il massimo ma si fa. L'altra notte la temperatura è arrivata a meno 13 gradi, è un gran freddo in questi giorni". Nerino Grassi, fondatore del Gruppo Golden Lady non ci sta a passare per l'affamatore del popolo, quello del licenziamento facile. L'industriale mantovano, alla guida di un gruppo da settemila dipendenti tra Europa e Stati Uniti, rompe il silenzio e spiega alla Gazzetta di Mantova la sua versione dei fatti sul caso Omsa. A questo proposito sottolinea: "Lo scenario già complesso, caratterizzato da una forte spinta al ribasso dei prezzi al consumo e, nei mercati meno legati al valore di marca, dalla progressiva erosione di quote di mercato da parte dei produttori del Far East, si è ulteriormente deteriorato con la crisi finanziaria internazionale che si protrae dal 2008, e che ha visto ridurre i consumi in tutti i comparti. Questa situazione ha accentuato ulteriormente una condizione di sovracapacità produttiva, il cui protrarsi nel tempo ci ha alla fine portato alle decisioni che riguardano lo stabilimento di Faenza [...] mancando di alternative, di fronte a concorrenti che già si avvantaggiano della globalizzazione dei mercati producendo in Paesi in via di sviluppo». «Mantenere l'organizzazione produttiva in essere avrebbe significato subire passivamente un lento ed inesorabile declino. Un declino che avrebbe portato alla progressiva uscita dal mercato, minando conseguentemente la sopravvivenza stessa dell'intero gruppo, comprese le realtà produttive mantovane [...] Ed a proposito delle proteste delle lavoratrici Omsa per gli annunciati licenziamenti, la pressione dei sindacati, il boicottaggio lanciato su Facebook, con l'azienda accusata di non avere a cuore il destino delle operaie aggiunge Nerino Grassi: "[...]Non siamo brutti e cattivi crede che sia stato facile per noi prendere decisioni come questa? L'azienda ha sinora affrontato la questione confrontandosi con i sindacati e l'autorità di Governo, e ne sono prova tutti gli accordi sottoscritti dalle parti: azienda, lavoratori rappresentati dai sindacati e Ministeri. Gli accordi passati dimostrano che tutte le parti hanno riconosciuto le evidenti ragioni che imponevano la cessazione dell'attività produttiva, per cui questa non è frutto di decisione o di volontà lesiva dei diritti dei lavoratori, ma è imposta dalla congiuntura economica ed è condizione irrinunciabile, ripeto irrinunciabile, per la sopravvivenza competitiva del gruppo [...] (da un'intervista rilasciata da Nerino Grassi alla Gazzetta di Mantova)".

Da un'analisi svolta riguardo ai processi di delocalizzazione attivati in differenti Paesi europei emergono alcune diversità notevoli riguardo alle variabili del sistema di relazioni sindacali utilizzate. Più in particolare in Germania ed in Svezia vengono impiegate tipicamente procedure contrattuali definite internamente all'impresa ed al tavolo delle trattative ed ancora si discute prima delle ragioni delle decisioni strategiche dell'impresa e poi degli effetti a valle configurando un modello di partecipazione. Negli altri Paesi dell'Europa continentale si configura, invece, un modello di rapporti nel quale si tratta in particolar modo degli effetti a valle mentre le procedure di riferimento risultano prevalentemente legali o comunque per prassi definite esternamente all'impresa²¹.

7. Considerazioni finali

Per potere fare fronte con successo alle sfide del mercato globale ed ai processi di trasformazione in corso generati dalle innovazioni tecnologiche dell'era d'internet e dalla crisi economica le imprese hanno bisogno di grande flessibilità. Il riferimento non è tanto solo alla flessibilità "povera", vale a dire quella numerica collegata ai contratti di lavoro a termine, ai turni, agli straordinari ed al lavoro stagionale. Ci si riferisce invece soprattutto alla flessibilità organizzativa "ricca". È questo un tipo di flessibilità che si vale dei modelli di organizzazione ad alta *performance* (*High Performance Work Systems*- HPWS). Gli schemi HPWS consistono in un insieme integrato di pratiche organizzative flessibili e di gestione delle risorse umane ad "elevata intensità di coinvolgimento" (sistemi organizzativi snelli, lavoro in *team*, partecipazione alle decisioni ed *empowerment* degli attori organizzativi, comunicazione orizzontale, schemi retributivi per obiettivi) che implicano anche un più appropriato bilanciamento fra vita professionale/di lavoro e vita personale/privata. Certo è che lo sviluppo positivo dei HPWS nel mondo delle imprese non può essere automatico ma risulta fondato sull'accrescimento del grado di partecipazione organizzativa dei lavoratori e sul coinvolgimento delle rappresentanze sindacali a livello decentrato. In questa prospettiva sono stati analizzati, in primo luogo, alcuni contratti di produttività evoluti esem-

²¹ PERO, *Delocalizzazione e Organizzazione: Sviluppo e Management delle Reti di Produzione Globale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 218:2006.

plari, in cui lo scambio è fra flessibilità organizzativa interna e coinvolgimento dei lavoratori *versus* condizioni capaci di generare opportunità di crescita e di sviluppo per l'azienda ed i lavoratori. Ci si è soffermati in particolare su casi Luxottica e Electrolux Italia. In Luxottica si assiste, entro un contesto di sviluppo e di crescita, ad un processo di negoziazione integrativa (contratto di produttività di seconda generazione) che prevede lo scambio di flessibilità organizzativa verso investimenti nel *welfare* aziendale. In Electrolux Italia si assiste, invece, ad un articolato processo negoziale triangolare integrativo, che si svolge in una situazione di crisi del settore. In questo caso lo scambio alla base del contratto consiste in flessibilità *versus* investimenti *versus* benefici fiscali e contributivi. Nella Tavola 9. Tipi di contratti di produttività di seconda generazione caratteristici della nostra epoca: i contratti distributivi volti a ri-definire al catena del valore

Tavola 9. - I processi negoziali integrativi e distributivi nell'era della globalizzazione

MODELLO DI SVILUPPO	<i>Crescita/Adattamento</i>	Efficienza + Garanzie (es. <i>Vodafone</i>)	Flessibilità organizzativa in cambio di Welfare (es. <i>Luxottica</i>)
	<i>Crisi/Ristrutturazione</i>	Ammortizzatori sociali «tout court» (es. <i>Calzedonia</i>)	Triangolazione: flessibilità vs benefici fiscali e contributivi vs investimenti (es. <i>Electrolux</i>)
		Distributiva	Integrativa
MODELLO NEGOZIALE			

Fonte: Nostra elaborazione

Più in particolare sono considerati due casi paradigmatici di aggiustamenti organizzativi strutturali negoziati. Anzitutto la ridefinizione della catena del valore mediante processi di *outsourcing*, vale a dire di svolgimento da parte di aziende esterne di attività prima svolte all'interno dell'azienda, rappresentato dal caso Vodafone in cui si scambia maggiore efficienza aziendale *versus* garanzie (limitate nel tempo) riguardo ai livelli retributivi ed ai benefici accessori dei lavoratori. Poi i processi di delocalizzazione che implicano lo spostamento di attività in Paesi emergenti rappresentato dal caso Calzedonia, operante nel settore tessile/abbigliamento, che si concreta in un "gioco a somma zero" fra azienda e lavoratori accomodato mediante l'impiego di ammortizzatori sociali. Certo è che i "modelli di organizzazione ad alta *performance*" costituiscono nell'epoca della globalizzazione una leva chiave per accrescere il vantaggio competitivo delle imprese del nostro Paese. È per questo che risulta importante riflettere sistematicamente su alcune esperienze pilota di contratti di produttività di seconda generazione che puntano sulla flessibilità organizzativa interna. Questo tenendo anche conto che il successo duraturo di queste architetture contrattuali richiede come condizione necessaria lo sviluppo della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori e la rappresentatività dei sindacati a livello decentrato.

Abstract

I "modelli di organizzazione ad alta *performance*" (*High Performance Work Systems* -HPWS) costituiscono nell'era del "grande gioco della globalizzazione" un ingrediente fondamentale per sostenere il mantenimento e l'accrescimento del vantaggio competitivo entro un contesto di mercato ipercompetitivo e turbolento che richiede alle imprese, per potere sopravvivere e svilupparsi, delle spiccate capacità di adattamento e di miglioramento continuo. Inoltre lo sviluppo positivo di HPWS richiede la realizzazione di programmi di formazione e di sviluppo delle competenze dei lavoratori, capacità diffuse di lavoro in *team* ed arricchimento delle mansioni e poi anche opportunità di carriera e sistemi retributivi incentivanti variabili, collegati ai risultati. Ciò implica per il *management* sia far fronte a sfide di sviluppo dell'intelligenza e della responsabilità tecnica e sociale dei lavoratori che di quelle di valorizzazione della contrattazione decentrata e della partecipazione sindacale. Come si sa i contratti di produttività di prima generazione sono degli accordi integrativi centrati su specifici schemi di incentivazione, volti a collegare gli incrementi retributivi a quelli di produttività (*Payment for Results*). Invece gli accordi di seconda generazione, pur essendo anch'essi dei contratti integrativi, si fondano su un patto di scambio più complesso fra azienda e lavoratori. Più in particolare, nei contratti di produttività evoluti lo scam-

bio è fra impegno dei lavoratori nello sviluppo degli HPWS orientati al conseguimento di efficienza, qualità ed adattamento organizzativo, da un lato, e un'assunzione di responsabilità da parte del *management* riguardo al miglioramento del benessere dei lavoratori, dall'altro. In questo ambito sono considerati alcuni casi aziendali emblematici, quali Luxottica ed Electrolux Italia. Inoltre, per avere un quadro generale delle tendenze che caratterizzano la contrattualistica più recente del nostro Paese, si considerano anche alcuni casi tipici di negoziazione distributiva sviluppati in Italia, vale a dire il caso Vodafone relativo all'esternalizzazione del *customer care* e quello Calzedonia, connesso ad un processo di delocalizzazione di uno stabilimento produttivo aziendale.

In the era of globalization High Performance Work Systems (HPWS) are an essential ingredient in order to achieve competitive advantage within hypercompetitive environment. Indeed today's environment require to survive and grow strong capabilities of organizational adaptation and continuous improvement. In addition, the successful development of HPWS demands the implementation of programs of training addressed to the development of flexible skills, a widespread ability of working in team, a job enrichment culture and also career opportunities, incentive pay systems linked to key performance variables. This implies that management and unions must be both able of facing the challenges of development of technical and social intelligence of workforce as well as succeed in developing a culture of decentralized bargaining and diffuse participation. First wave productivity bargaining are integrative agreement centered on specific payments for results schemes. Instead the new wave of productivity agreements involve more complex integrative agreements between management and workers. More specifically the second wave of productivity agreements imply an exchange between a greater commitment of workers in HPWS in order to achieve more productivity, quality and customization and a higher enterprise investment in social welfare. Within this framework in the article are reported some representative case studies of integrative bargaining of the Italian context of Industrial Relations namely: Luxottica and Electrolux Italy. Furthermore to get a more complete overview of recent trends in collective bargaining in Italy some representative case studies of distributive bargaining are also taken into account. More specifically is investigated the agreement on outsourcing of customer care services of Vodafone Italy and that of off shoring of the manufacturing of Calzedonia, an Italian company which manufactures and distributes socks.

Keywords

High Performance Work Systems, flessibilità organizzativa, contratti di produttività, partecipazione sindacale, contrattazione decentrata, contrattazione integrativa.

High Performance Work Systems, organizational flexibility, productivity agreement, trade union participation, decentralized bargaining, integrative bargaining.