



## **Abstract e estratto pubblicazione ricerca**

### **La contrattazione aziendale nei principali gruppi dell'industria alimentare italiana**

*Modelli contrattuali, partecipazione, premi e performance economiche*

#### **Abstract**

Con il progetto intitolato *“Studio dell'evoluzione e comparazione della contrattazione di secondo livello dei principali gruppi industriali dell'industria alimentare”*, sottotitolato *“Relazioni, buone pratiche e benessere organizzativo”*, Fai Cisl ha progettato e realizzato un le cui finalità conoscitive sono state poi utilizzate non solo per conoscere i fenomeni, ma anche per individuare conquiste e traguardi futuri da perseguire sia sul fronte della contrattazione decentrata sia sul versante dello stimolo per l'implementazione della contrattazione di secondo livello.

Lo studio è stato realizzato a partire dai contratti di gruppo firmati, indicativamente, nella tornata contrattuale del 2023 nell'ambito di oltre trenta dei principali gruppi dell'industria alimentare italiana. Dal punto di vista metodologico, le attività sono state nettamente divise in due filoni distinti.

Nell'ambito del primo è stato realizzato lo studio della storia aziendale, del contesto e dell'evoluzione della contrattazione e svolto un ampio lavoro di analisi dei punti di forza e delle carenze di ciascuna delle oltre trenta diverse situazioni.

Il secondo filone di analisi è stato condotto in maniera autonoma rispetto al primo, sempre a partire dai contratti, ma estendendo la base documentale e di dati ai bilanci disponibili per ciascuna realtà aziendale e ai criteri di definizione dei premi per obiettivi.

Il rapporto di ricerca finale consta di oltre 300 pagine ed è composto da otto capitoli. Nel primo capitolo (introduttivo) si inquadrano contesti e obiettivi generali. I risultati della prima parte del lavoro sono esposti nei capitoli dal 2 al 5. La seconda parte dell'analisi costituisce i capitoli 6 e 7. Nel capitolo 8 trovano posto le conclusioni.

*Proponiamo di seguito la copertina e un ampio estratto (tutto il capitolo 1) della pubblicazione realizzata.*

# **LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEI PRINCIPALI GRUPPI DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE ITALIANA**

**Modelli contrattuali, partecipazione, premi e  
performance economiche**

# Capitolo 1

## Introduzione generale Le due direttrici di ricerca

### 1.1 Avvertenze, domande, obiettivi

Il presente lavoro si rivolge a varie tipologie di lettori. Nonostante in ampie parti si affrontino tematiche molto tecniche, con l'utilizzo di concetti e terminologie specialistiche, l'intento generale è di riuscire a comunicare sia all'esperto che al neofita. In altri termini, lo scritto è destinato certamente agli addetti ai lavori (contrattualisti sindacali) e agli studiosi della materia (sociologi, economisti, fiscalisti, giuristi, formatori), ma si propone prioritariamente come strumento di supporto alla formazione (ai più diversi livelli dell'attività sindacale: dal delegato, al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, al sindacalista a tempo pieno), ed infine anche come mero strumento divulgativo.

Pur non essendo sempre possibile scendere nello specifico di ogni definizione concettuale e teorica (servirebbe una specifica trattazione manualistica), anche il lettore meno esperto sarà comunque accompagnato in un percorso di comprensione dei termini generali delle questioni e dei risultati della ricerca. Potrà poi agevolmente, colmando autonomamente alcune eventuali lacune conoscitive, accedere anche a un livello più profondo di comprensione di alcuni specifici argomenti di proprio particolare interesse.

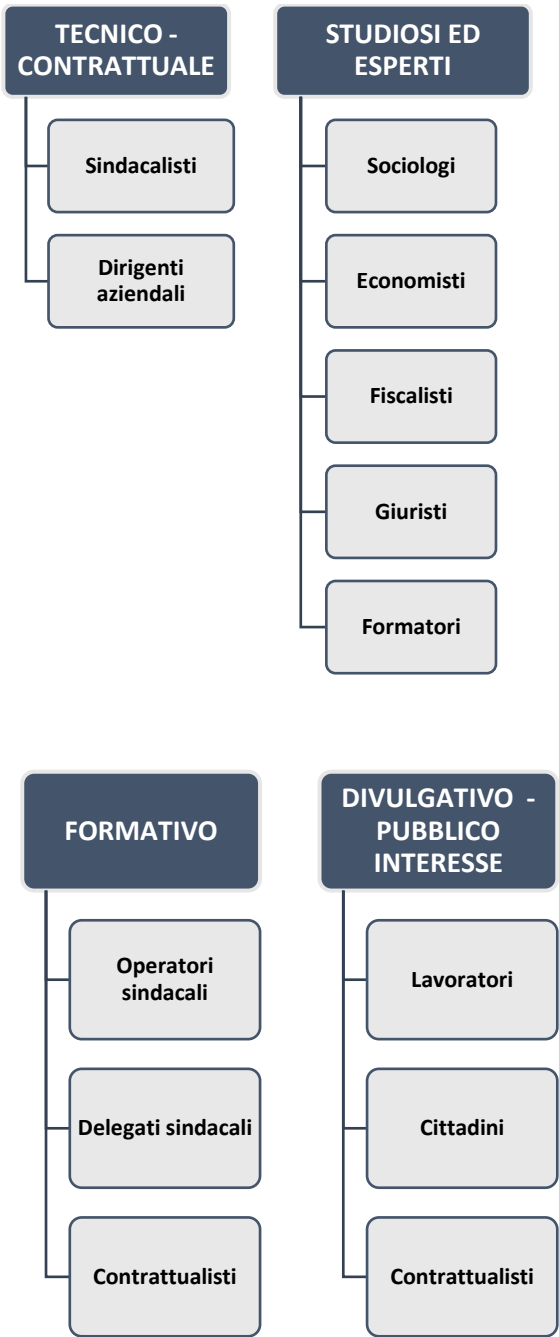
La logica di fondo che sottende a questa scelta ibrida risponde alla duplice valutazione ed esigenza di non semplificare troppo un ambito che è, e resta, complesso e specialistico, ma anche di non escluderne la trattazione in altri ambiti meno specializzati, ma coinvolti appieno nelle questioni la cui valenza e importanza è dunque trasversale e attinente alla sfera pubblica. Il tema di come sia, su cosa verta e su come si realizzi la contrattazione decentrata, ovvero il secondo livello della contrattazione che si affianca a quello dei contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL), è questione che interessa tanto il tecnico, quanto il sindacalista e il dirigente d'azienda, quanto anche i lavoratori e, in generale, i cittadini. Le tematiche chiamate in causa non attengono solo a questioni economiche e occupazionali, ma hanno impatti significativi sulla vita collettiva.

Chiarito l'ambito e il modo con cui intendiamo comunicare, possiamo iniziare dall'individuazione degli obiettivi specifici delle attività di ricerca realizzate.

Che si tratti di un ampio e articolato progetto, oppure di un lavoro più circoscritto, ogni ricerca deve provare a rispondere a precisi quesiti. Solo avendo ben chiara la domanda (o più spesso le domande) è possibile realizzare un percorso di ricerca sensato e utile. E solo se tali quesiti sono compresi anche dal potenziale fruitore dei risultati sarà per lui possibile valutare il reale contributo di uno studio.

Dunque, per individuare quali sono stati i nostri obiettivi, va prima di tutto chiarito quali sono le domande sulla base delle quali è stato progettato e realizzato il progetto. *Qual è il ruolo della contrattazione di secondo livello nell'ambito dell'industria alimentare?* In particolare, *che ruolo svolge la contrattazione di secondo livello dei principali gruppi industriali nello stimolare e realizzare la contrattazione nazionale di primo livello?* *Qual è l'evoluzione e quali sono i temi della contrattazione decentrata nei principali gruppi dell'industria alimentare italiana?* *Come influiscono la redditività aziendale e il contesto competitivo nella determinazione dei premi per obiettivi?*

Figura 1 Ambiti e potenziali lettori



Queste domande partono da un presupposto preciso: la contrattazione integrativa è un ambito assolutamente interessante e cruciale, una sorta di snodo fondamentale tra il particolare e il generale, tra situazioni contingenti e specifiche (culturali, economiche, ambientali) e individuazioni di standard universali.

Non è un caso, allora, che il presente studio nasca e si sviluppi in ambito Cisl. Fin dai primi anni della sua fondazione, la Cisl ha sostenuto e creduto nella necessità, e dunque nell'utilità, dello sviluppo di una contrattazione decentrata che, in un quadro di definizione generale, e dunque nazionale, potesse essere uno strumento in grado di rispondere efficacemente alle diverse necessità e situazioni delle singole aziende, o anche di determinati territori.

Come il secondo livello della contrattazione possa fungere anche da ambito di sperimentazione, per poi diventare a tutti gli effetti elemento che apre nuove strade per lo sviluppo e l'estensione delle buone pratiche al primo livello della contrattazione, è dunque uno degli obiettivi principali del presente studio.

Solo entrando nello specifico dei temi, solo analizzando anche in chiave evolutiva lo sviluppo della contrattazione decentrata con l'individuazione di casi studio concreti, è possibile comprenderne i termini e il ruolo nello sviluppo e nel perseguimento del benessere organizzativo dei lavoratori. È di fatto questo, quindi, l'obiettivo principale della complessa attività svolta nell'arco di oltre un anno e mezzo da diversi gruppi di lavoro.

Il tema è davvero molto ampio, e ogni ricerca oltre a porsi delle domande deve in qualche modo circoscrivere il perimetro dell'ambito d'indagine. Deve, in ogni caso, definire dei confini entro i quali applicare scientificamente metodologie e rilevazioni. I risultati varranno di conseguenza entro quei limiti, ma potranno essere risultati validi e base poi per successivi ampliamenti o studi comparativi. Dunque, una delle cose più complicate da fare in fase progettuale è individuare il giusto ambito, senza restringerlo o ampliarlo troppo.

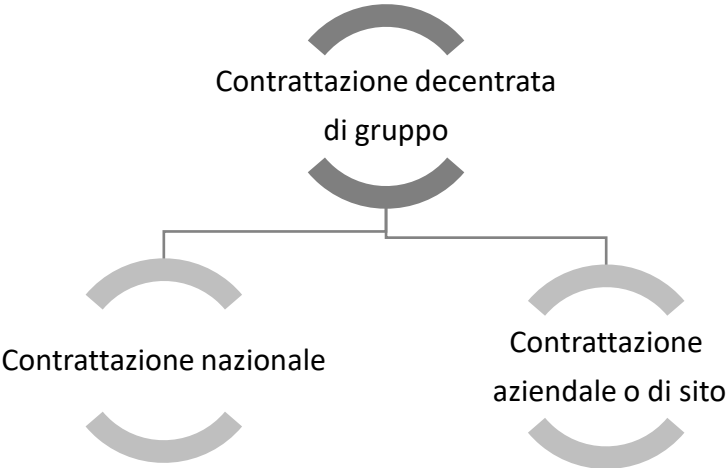
*Figura 2 Domande di ricerca*

| Domande                  |                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Quale ruolo?                                             |
| <input type="checkbox"/> | Come stimolare e realizzare la contrattazione nazionale? |
| <input type="checkbox"/> | Quale evoluzione?                                        |
| <input type="checkbox"/> | Quali temi?                                              |
| <input type="checkbox"/> | Quale relazione tra redditività e premi per obiettivi?   |

Figura 3 Obiettivi generali



Figura 4 Ambito della ricerca



Nel nostro caso specifico, non abbiamo inteso affrontare a livello empirico l'intero studio della contrattazione di secondo livello delle aziende agroalimentari italiane e nemmeno limitarci ad alcuni casi studio. La scelta è stata di collocarsi a quel livello intermedio tra contrattazione decentrata in azienda e contrattazione nazionale, costituita dal livello di contrattazione integrativa a livello dei principali gruppi dell'industria alimentare operanti sul territorio italiano.

Come vedremo nel prossimo capitolo, questo ci ha permesso di affrontare una contrattazione che riguarda una trentina di gruppi (aziende che hanno più stabilimenti in diverse regioni italiane) e che coinvolge un complesso di oltre 200 siti produttivi dove sono impiegati quasi 60.000 lavoratori dipendenti.

## **1.2 Contesto e stagioni contrattuali. Il flusso bidirezionale della contrattazione**

Oltre alla definizione spaziale dei confini di ricerca, per il nostro studio è importante anche la valutazione della dimensione temporale. Le diverse analisi che abbiamo realizzato hanno incluso ampiamente l'elemento evolutivo, ma si sono prioritariamente basate sui contratti di gruppo firmati nel corso della stagione contrattuale, che per questa tipologia di contratti ha come fulcro l'anno 2023.

Il presente studio si concentra, quindi, sulla valutazione di quanto realizzato per arrivare alla sigla di questi contratti, e su quanto successo nel corso dei due anni successivi in merito alla loro applicazione.

Tale scelta vale sia per la parte di studio delle diverse aree e argomenti (prima parte) sia per l'approfondimento del contesto economico ed in particolare dei bilanci (seconda parte).

L'individuazione di questo preciso arco temporale ci permette di evidenziare, fin da questa parte introduttiva, come esista un meccanismo molto interessante di stimolo e di risposta che alimenta in senso bidirezionale sia la contrattazione decentrata che quella nazionale.

Se l'applicazione del contratto nazionale è l'obiettivo minimo (ma per nulla scontato) da realizzare tramite la contrattazione decentrata, la stessa, specie a livello di gruppi industriali, può fungere da stimolo e da incubatoio per l'implementazione continua della contrattazione nazionale.

In questo processo di flusso in più direzioni, un momento importante è quello della definizione delle linee di indirizzo per lo sviluppo della contrattazione di secondo livello.

*Figura 5 Flusso bidirezionale della contrattazione*

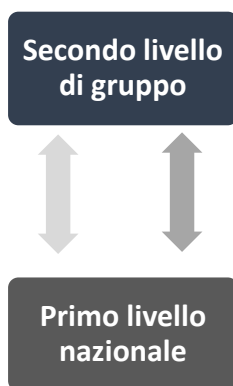
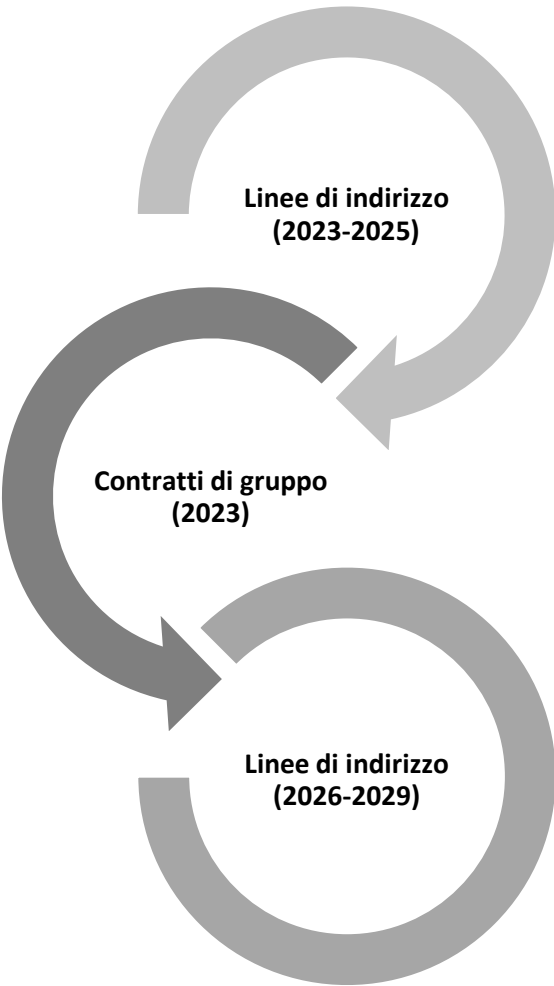


Figura 6 Documenti e ambiti temporali



Il nostro studio si è inserito in questa dinamica andando da una parte a verificare quanto e come sono state seguite e sviluppate le linee di indirizzo vigenti, e quindi operanti anche nel corso dell'anno di riferimento, ma di fatto fungendo da strumento di analisi in itinere utile all'implementazione delle nuove *Linee di indirizzo per la diffusione e lo sviluppo della contrattazione di II livello nel settore della trasformazione alimentare per il quadriennio 2026–2029* approvate dall'attivo unitario di Fai, Flai e Uila del 23 settembre 2025, proprio mentre il presente testo era nell'ultima fase di editing.

Torneremo quindi nella parte finale sui contenuti di questo documento per confrontarli con quanto è emerso dal complesso delle nostre attività di studio e di analisi.

### **1.3 Due filoni di ricerca e diverse metodologie**

Per realizzare quanto ci eravamo originariamente prefissi, e che abbiamo appena sommariamente descritto, è stato opportuno scindere le attività in almeno due distinti filoni, con la necessità, poi, di applicare metodologie molto diverse.

Nello specifico, hanno operato parallelamente ed autonomamente due gruppi di ricerca. Tale ripartizione viene riproposta quindi anche qui in sede di comunicazione dei risultati, con la suddivisione del presente testo in due parti principali.

Va chiarito fin da subito che entrambi i filoni, pur applicando metodologie molto diverse, condividono le medesime finalità generali e sostanzialmente lo stesso campione. In altri termini, le attività di ricerca hanno riguardato di fatto gli stessi gruppi industriali.

Anche per agevolare la lettura multilivello e selettiva in base al potenziale fruitore, le due parti sono state rese autonome anche nella lettura e vengono raccordate nel presente capitolo iniziale e in quello conclusivo.

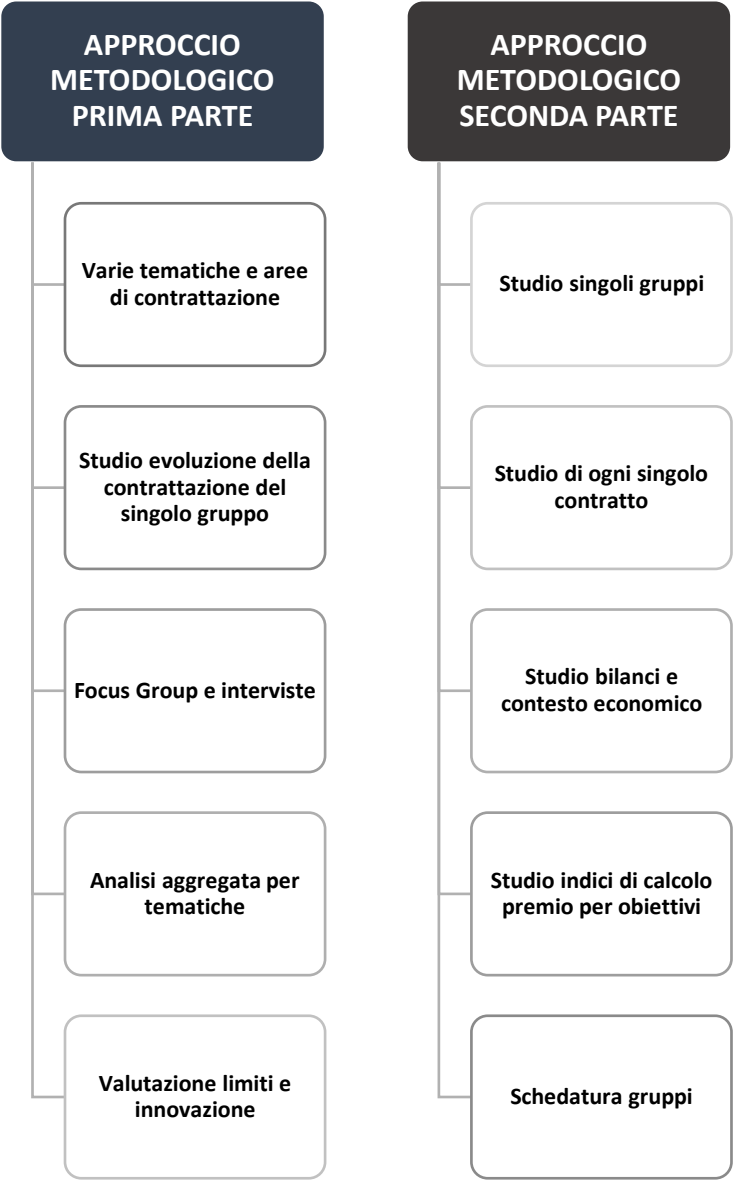
Le due parti si differenziano non solo dal punto di vista dell'ambito disciplinare, ma anche nelle tipologie di aggregazione dell'analisi.

Nella seconda parte, dedicata alle dimensioni economiche, l'analisi è stata condotta e viene riferita considerando ogni singola realtà di gruppo. Nella prima parte invece si sono studiate puntualmente le singole storie aziendali e i singoli contratti, ma in fase di analisi e di stesura del rapporto di ricerca si è poi optato per un'aggregazione delle diverse esperienze e casistiche sulla base di un rosa di tematiche specifiche.

Tale scelta deriva naturalmente dagli scopi della ricerca che non sono il giudizio (positivo o negativo) sul singolo contratto o sul singolo aspetto contrattuale, ma la necessità di individuare, in generale, tanto i fattori di ritardo o negativi, quanto soprattutto le buone pratiche e gli elementi innovativi. Come abbiamo già detto, questo processo ci ha portato anche a poter di volta in volta osservare come ogni esperienza possa entrare in relazione con gli altri livelli della contrattazione.

In altri termini, non si troveranno in questo testo giudizi sulle singole situazioni, che sono state studiate invece attraverso un approccio prettamente fenomenologico, ovvero con la finalità di raccogliere esperienze vissute e di valutarne presupposti, contesti e conseguenze attribuite e attribuibili al complesso dei casi studiati, e dunque generalizzabili. Non mancheranno ovviamente le valutazioni generali, tanto importanti quanto necessarie, ma non saranno valutazioni sulle singole realtà industriali, piuttosto riguarderanno il complesso di quanto esiste e si realizza all'interno del nostro campione di studio o faranno riferimento a delle tipologie elaborate e a quanto espresso dagli addetti ai lavori interpellati.

Figura 7 Approcci metodologici diversi applicati ai medesimi gruppi industriali



Dal punto di vista metodologico i due gruppi hanno quindi basato l'analisi sui contratti di gruppo, ma ne hanno poi approfondito aspetti diversi. In entrambi i casi, le analisi documentali sono state anche integrate con indagini empiriche specifiche e ricognizioni su altri dati disponibili.

Per la parte economica di analisi dei premi per obiettivi sono stati i bilanci e il contesto economico gli elementi fondamentali per la comparazione e lo sviluppo dell'attività di ricerca.

Nella parte di valutazione di tutti gli altri principali aspetti e contenuti della contrattazione di secondo livello dei gruppi industriali considerati, si è lavorato prima attraverso il coinvolgimento dei delegati tramite Focus Group, e poi soprattutto attraverso l'ampio confronto (tramite una tecnica di intervista estesa elaborata ad hoc per questo studio) con i coordinatori nazionali di Fai Cisl implicati in prima persona nella contrattazione dei gruppi industriali considerati.

Nel corso dell'analisi saranno vari i momenti in cui, in ambedue le parti, vengono proposte al lettore specifiche etichette, ma anche in questo frangente tali tipologie saranno diverse nelle due sezioni, come diversi sono gli elementi e gli scopi che ne hanno suggerito l'elaborazione. Saranno, quindi, non mere ascrizioni, ma precisi strumenti analitici.