

I OTTOBRE 2010

# Fare industria a Torino

## L'esperienza Lavazza

### EXECUTIVE SUMMARY

Negli ultimi quindici anni il peso dell'attività industriale è diminuito sensibilmente in una regione come il Piemonte, dove da un secolo esiste una concentrazione di grande impresa: il decremento risulta superiore sia alla Lombardia sia al Veneto. Al contempo, la regione subalpina è cresciuta meno, con un risultato, in termini di valore aggiunto, inferiore a quelli di Lombardia, Veneto e Liguria. Gli addetti all'industria sono crollati del 16% in Piemonte, mentre gli addetti dei servizi sono aumentati del 34,7%. Dunque l'universo dei servizi ha tamponato le falle occupazionali, ma con attività a produttività bassa, con ripercussioni negative sulle esportazioni: la quota del Piemonte sul totale dell'export italiano è scesa dal 14% al 10%.

Il Piemonte ha perso ricchezza e velocità economica durante gli ultimi quindici anni anche a causa dell'eccessivo assottigliamento della sua struttura industriale. La persistenza di un robusto nucleo produttivo è infatti la condizione che permette al contempo una crescita consistente e l'aggancio all'economia internazionale. Occorre pertanto salvaguardare le strutture produttive manifatturiere, attraverso la definizione di uno scenario di cooperazione fra le imprese, le istituzioni e i soggetti collettivi finalizzata ad assicurare l'efficacia dell'iniziativa industriale.

La ricerca qui presentata, riconduce il caso della Lavazza a questo contesto, volto a potenziare un caposaldo della produzione industriale dell'area di Torino. Con le sue ultime decisioni strategiche, l'azienda torinese ha inteso confermare la propria presenza industriale nel territorio dove si è costituita e si è sviluppata, proprio nel momento in cui sta varando progetti destinati ad assicurarle una consistente proiezione internazionale. La strategia di internazionalizzazione è difatti una condizione essenziale affinché l'azienda possa continuare a svilupparsi nel futuro.

In sintesi, il consolidamento della Lavazza avvenuto negli ultimi venti anni almeno con presenze strategiche e operative internazionali, spinge ora a una inedita – e più onerosa – modalità di ingresso nei mercati emergenti: l'investimento diretto con propri presidi produttivi e reti commerciali. L'obiettivo delle operazioni di internazionalizzazione è, in altre parole, da accompagnare con una robusta strategia di penetrazione commerciale su quei mercati – i Paesi Bric (Brasile, Russia, India e Cina) – che presentano una crescita potenziale nel

**Le trasformazioni  
in corso nel profilo  
economico  
del Piemonte**

**Il caso Lavazza:  
un caposaldo  
nella produzione  
industriale a Torino**

**Internazionalizzazione  
e investimenti  
diretti esteri**

## Innovazione e competitività del territorio

consumo del caffè e in particolare dell'espresso. I mercati, in sostanza, dove "i giochi non sono ancora fatti", anche per i principali competitor internazionali.

Un'internazionalizzazione di questo genere esige peraltro di irrobustire le capacità organizzative e produttive localizzate nell'area di origine, mentre la trasformazione in atto nei consumi richiede di innalzare l'attività di ricerca e sviluppo, che deve mostrarsi idonea a sostenere un processo innovativo oggi in netta accelerazione.

Di qui la duplice azione che la Lavazza ha intrapreso con la progettazione e la realizzazione del nuovo Centro Direzionale, destinato a riqualificare il quartiere del suo insediamento storico nella città di Torino, e con l'attivazione dell'Innovation Center collocato all'interno della maggiore unità produttiva di Lavazza, nell'area che si colloca al crocevia fra i comuni di Torino, San Mauro Torinese e Settimo Torinese.

I piani di espansione aziendale si incontrano con le strategie di sviluppo delle istituzioni e degli attori locali i quali – tanto più in una fase di crisi e ristrutturazione come l'attuale – possono trovare il riscontro di un soggetto imprenditoriale disposto a rinnovare la propria scommessa sul territorio.

L'innovazione si ripercuote rapidamente sul processo produttivo, che deve rispondere a standard sempre più elevati di automazione e di controllo della qualità, e sul processo di stoccaggio del prodotto e di gestione delle scorte, ormai completamente digitalizzati. Tutto ciò implica un cambiamento esteso e profondo del luogo di produzione, che deve essere coadiuvato da un'organizzazione lavorativa migliorata, anche attraverso una partecipazione più attiva dei lavoratori, e da una maggiore qualità del capitale umano.

## Nuovi modelli di relazioni industriali

Per l'impianto di Settimo Torinese, che è l'oggetto principale del presente studio, si tratta piuttosto di delineare un contesto di riqualificazione del lavoro cui deve fare da contraltare un orientamento più partecipativo dei lavoratori e delle loro rappresentanze.

Si pone per la Lavazza il problema di irrobustire tra le proprie maestranze, mediante il ruolo attivo dei rappresentanti sindacali, un atteggiamento partecipativo verso la nuova organizzazione del lavoro produttivo che si sta disegnando. Occorre configurare codici di cooperazione che si risolvano sempre in un gioco a somma positiva nello scambio tra impresa, sindacati e lavoratori. Una cooperazione che offra a tutti i soggetti la possibilità di uscire rafforzati, nei loro interessi e nelle loro identità, dallo scambio negoziale; e che preveda per i lavoratori una possibilità concreta di miglioramento della loro posizione all'interno dell'azienda, basata su una conoscenza più articolata del ciclo lavorativo e su una irrobustita coscienza di ruolo professionale.

La ricerca che qui si presenta – condotta tra i lavoratori, operai e impiegati, e i dirigenti della Lavazza, con un’attenzione molto vigile per le istanze espresse dai rappresentanti sindacali e dalle loro organizzazioni di appartenenza – vuole essere un contributo empirico alla messa a punto di una strategia di reindustrializzazione in un’area di Torino, contraddistinta da secoli da una forte vocazione produttiva oggi sfidata dalla crisi. Essa va altresì letta come un tentativo per ricondurre le relazioni industriali all’interno di una politica per l’industria che va rilanciata in primo luogo a livello locale.

È emerso, tra lavoratori ed esponenti sindacali, un quadro sfaccettato di posizioni, sensazioni e interpretazioni della riorganizzazione in corso, nel quale dubbi e timori di una minoranza si giustappongono a fiducia e ottimismo della maggioranza.

Le problematiche delle relazioni interne nel loro insieme possono trovare notevole giovamento da un forte impegno nella comunicazione interna. La direzione aziendale ha bisogno di terminali sensibili che sappiano rilevare aspettative e problemi sentiti dai lavoratori. In sistemi organizzativi che fanno appello al senso di responsabilità e alla cooperazione di gruppo, la partecipazione assume una dimensione collettiva, che può essere utilmente veicolata attraverso le rappresentanze interne e le organizzazioni sindacali.

L’azienda capitalizza il vantaggio di una mediazione efficace quanto più può rapportarsi a un interlocutore sindacale forte, rappresentativo e unitario. La divisione tra le rappresentanze sindacali rischia invece di tradursi in situazioni di stallo che inibiscono la gestione efficace dei processi. Interesse della Lavazza è presentare le proprie strategie, suscitare il dibattito, allargarlo a interlocutori più vasti dei soggetti direttamente coinvolti nelle dinamiche aziendali, coinvolgendo le rappresentanze delle comunità territoriali interessate dagli investimenti, per ottenere al contempo la rassicurazione di chi esprime timori e la legittimazione che viene dalle scelte condivise.

Il caso Lavazza rappresenta un esempio, e al contempo un banco di prova della capacità di fare del radicamento locale il blocco di partenza per la crescita aziendale e la conquista dei mercati internazionali.



I OTTOBRE 2010

# Fare industria a Torino

## L'esperienza Lavazza

*A cura di Chiara Casalino e Stefano Musso*

**LAVAZZA**

*In collaborazione con*



**TORINO**nordovest

Torino Internazionale



## INDICE

<b>Introduzione</b> <i>Giuseppe Berta</i>	<b>5</b>
<b>1. Lavazza ieri e oggi tra locale e globale</b>	<b>13</b>
1.1 Profilo storico	13
1.2 Facts and figures: il posizionamento attuale	15
1.3 La strategia di sviluppo e di internazionalizzazione	16
1.4 Gli investimenti su Torino	16
1.5 Gli investimenti per l'internazionalizzazione	17
<b>2. Piano di sviluppo e relazioni industriali</b>	<b>19</b>
2.1 Organizzazione della produzione e ambiente di lavoro	19
2.2 Condizioni contrattuali e relazioni interne	20
2.3 La riorganizzazione: recupero di efficienza e arricchimento delle mansioni	21
2.4 Il piano di riorganizzazione, i contrasti e l'accordo	22
2.5 Le ragioni del consenso e del malcontento	24
2.6 Le criticità del cambiamento	26
2.7 Le posizioni delle organizzazioni provinciali di categoria	27
2.8 Per il successo della riorganizzazione	31





# Introduzione

Giuseppe Berta

Negli anni compresi tra il 1995 e il 2008 il peso dell'attività industriale è diminuito sensibilmente in una regione come il Piemonte, dove da un secolo esiste una concentrazione di grande impresa: l'incidenza dell'industria sul valore aggiunto totale è scesa, secondo le elaborazioni dell'Ufficio Studi dell'Unione Industriale di Torino, dal 36,9 al 30,2% (mentre quella dei servizi passa dal 60,3 al 68,3%). Il decremento risulta dunque superiore sia alla Lombardia (in cui il rilievo dell'industria sul valore aggiunto totale è sceso nello stesso periodo dal 38,4 al 33,1%) sia al Veneto, dove è passato dal 38,2% al 35,1%. Se consideriamo poi l'andamento dell'occupazione nel periodo 1995-2009, dobbiamo constatare che gli addetti all'industria sono cresciuti dello 0,8% in Lombardia e di un ben più consistente 12,2% in Veneto, ma sono addirittura crollati del 16,2% in Piemonte, dove invece gli addetti dei servizi sono aumentati del 34,7%.

Proprio il caso del Piemonte, la regione mossa a lungo da un cuore industriale, risulta emblematico per capire quel che è andato succedendo nella base economica e sociale in un quindicennio di trasformazione. La regione subalpina, infatti, è quella che è cresciuta meno, perché il valore aggiunto è aumentato tra il 1995 e il 2008 soltanto del 57,1%, un risultato nettamente inferiore a quelli di Lombardia (+64,1%) e Veneto (+69,5%). Persino la Liguria, la regione meno dinamica del Nord, è riuscita a fare meglio del Piemonte (+63%). Come spiegarlo?

Probabilmente con le modalità dal passaggio alla *service economy* nelle aree industriali d'Italia. Il vasto arcipelago del terziario ha potuto compensare il rapido snellimento che ha subito l'organizzazione industriale, sempre più depurata dei caratteri della produzione di massa e dell'insediamento fordista, ma sostituendo i posti di lavoro nelle fabbriche con occupazioni ancora meno qualificate. Mentre l'industria mutava pelle e spostava i suoi confini, l'universo dei servizi ha, sì, tamponato le falle occupazionali, ma con attività a produttività bassa e bassissima, entro confini soltanto locali, al di fuori di ogni reale *benchmarking* concorrenziale. La ripercussione sulla capacità di crescita si è così fatta sentire presto, come testimoniano i dati relativi alle esportazioni (non a caso la quota del Piemonte sul totale dell'export italiano è scesa in meno di quindici anni dal 13,7 al 10,2%).

È nel passaggio del testimone dall'industria ai servizi che sono emerse le fragilità dell'economia piemontese (e italiana). Nel mondo frastagliato del terziario, le strutture d'impresa sono deboli e spesso labili, il ricorso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione è estremamente carente, molto modesta la qualità del capitale umano. Per giunta, questa transizione si verifica all'interno di un quadro demografico stagnante, dove il prolungamento della vita media della popolazione si traduce in una domanda di assistenza alle persone effettuata secondo modalità largamente informali, senza che vi sia, dall'altro lato, uno sviluppo importante dei livelli d'istruzione.

**Diminuisce  
il peso dell'industria  
in Piemonte**

**La transizione  
debole dall'industria  
al terziario**

La crescita regionale (e nazionale) è rimasta impigliata nella densa e diffusa “mucillagine” del terziario (come dice Giuseppe De Rita), una realtà che torna ancora scarsamente nelle nostre analisi e nella nostra stessa visione dello sviluppo italiano.

Il Piemonte ha perso, allo stesso tempo, ricchezza e velocità economica durante gli ultimi quindici anni anche a causa dell'eccessivo assottigliamento della sua struttura industriale. Ciò rischia di pregiudicare la sua posizione economica nei decenni a venire: se dovesse ulteriormente contrarsi la sua base industriale, ne uscirebbero compromessi gli stessi livelli di vita fin qui raggiunti dalla sua popolazione.

La persistenza di un robusto nucleo produttivo è infatti la condizione che permette, da un lato, una crescita consistente del valore aggiunto e, dall'altro, l'aggancio all'economia internazionale che ha garantito, nell'arco dei due secoli passati, lo sviluppo del Piemonte, regione “di frontiera” anche perché collegata ai processi economici che si svolgono al di là dei suoi confini.

Negli ultimi due decenni, in particolare, Torino ha affrontato un complesso processo di differenziazione del suo sistema economico che ha portato la società locale a stingere i tratti di ipertrofia industriale che l'avevano connotata a lungo. Si è trattato di una trasformazione necessaria, che ha avuto però la conseguenza di generare degli equivoci.

**Superare  
l'impresa fordista  
e diversificare  
l'economia**

Alla fine degli anni novanta, aveva preso piede l'idea che fosse indispensabile superare l'assetto esistente del sistema industriale. La grande impresa fordista venne posta di fatto sul banco degli accusati. Essa appariva come un'organizzazione troppo pesante, che livellava le prestazioni e il lavoro delle persone.

Si invocava perciò il suo superamento, rivendicando le ragioni della diversificazione dell'economia. Lo stesso ambiente produttivo veniva accusato di essere troppo standardizzato e omologante. Persino l'esigenza di recuperare la qualità del paesaggio e del territorio spingeva nella direzione di rimuovere le vestigia dell'industrializzazione di fine Ottocento e del primo Novecento.

I sondaggi d'opinione riferivano che i giovani aspiravano a occupazioni più varie e mobili di quelle regolari e assidue che assicurava l'industria. Era senz'altro giusto perseguire nuove opportunità d'investimento e di lavoro, cercare nuovi sbocchi professionali e nuovi campi d'attività. Soprattutto, era giusto migliorare la qualità della vita e l'ambiente cittadino e culturale di Torino. Ma queste direttrici d'intervento non erano e non sono affatto incompatibili con una presenza industriale riqualificata. Soprattutto, esse presupponivano l'apporto di una realtà industriale in rapida evoluzione.

Coloro che proponevano il superamento dell'industria non conoscevano affatto la sua realtà, in rapida trasformazione. È subentrata così un'ideologia della diversificazione economica e del superamento dell'industria che ha oscurato le perduranti potenzialità produttive del territorio, avallando l'immagine che l'industria fosse ormai soltanto il passato e che tutto il futuro stesse nella

nebulosa del post-industriale. Non poteva invece, stante la precarietà dell'universo della terziarizzazione, che essere ancora il sistema industriale a reggere il filo per unire Torino e il Piemonte al resto del mondo.

Il clima d'opinione è mutato in corrispondenza col manifestarsi della crisi in tutta la sua gravità, dall'autunno del 2008 in poi. È cominciato allora un movimento in senso inverso, che ha portato alla riscoperta della dimensione manifatturiera, proprio quando, peraltro, le strutture della produzione entravano in un periodo di fortissima difficoltà.

Così com'era stato precipitoso e sommario preconizzare l'inevitabilità del ridimensionamento dell'apparato industriale, altrettanto frettolosa è stata la riscoperta della cosiddetta "vocazione industriale" dell'area torinese. Perché non era ancora terminato il suo processo di snellimento, che la crisi ha accentuato e accelerato, e perché non tutte le componenti di tale vocazione industriale sono salvabili e difendibili.

Una caratteristica del modello produttivo del Nord Ovest d'Italia sta nelle dimensioni aziendali più elevate. Esso ha posto in evidenza il problema del raggiungimento di una configurazione d'impresa sufficiente a sostenere politiche di internazionalizzazione oggi più che mai indifferibili. È in primo luogo questo nucleo portante di grande organizzazione a dover essere salvaguardato. È la tensione alla ricerca di uno spazio d'impresa sufficientemente esteso da reggere al confronto internazionale che non deve essere abbandonata.

Si è ripetuto spesso negli ultimi tempi che manca all'Italia una politica industriale. A livello territoriale, davvero urgente è una politica *per* l'industria, un complesso di interventi e di misure che favoriscano il rilancio e il miglior funzionamento possibile dell'attività produttiva. Si invoca sovente una politica che appresti le condizioni in grado di richiamare nuovi investimenti. Ma il problema non consiste soltanto nell'attrarre nuove imprese sul territorio, quanto nell'agevolare le condizioni affinché le imprese già esistenti e attive confermino la loro presenza e i loro investimenti anche nel futuro.

Una politica per l'industria è una strategia tendente a delineare e approntare un contesto favorevole allo sviluppo competitivo, in grado di accompagnare le imprese nel proprio sforzo di innovazione e di trasformazione, per assecondarne gli obiettivi di investimento e di sviluppo. Si tratta, in altri termini, di definire uno scenario di cooperazione fra le imprese, le istituzioni e i soggetti collettivi per assicurare efficacia all'iniziativa industriale.

Il caso della Lavazza va riportato a questo contesto volto a potenziare un caposaldo della produzione industriale dell'area di Torino. Con le sue ultime decisioni strategiche, l'azienda torinese ha inteso confermare la propria presenza industriale nel territorio dove si è costituita e si è sviluppata, proprio nel momento in cui stava varando alcuni progetti importanti destinati ad assicurare una consistente proiezione internazionale.

**La crisi accelera  
la trasformazione  
dell'industria**

**Manca una politica  
per l'industria**

**Le radici di  
Lavazza nel modello  
industriale subalpino**

La Lavazza è un'impresa sviluppatasi nella cornice di un polo di solida e radicata industrializzazione. Essa partecipa, perciò, di alcuni tratti qualificanti del modello industriale subalpino, centrati sulla spinta a creare impianti di dimensioni rilevanti per il settore e a rimarcare fortemente la propria matrice produttiva.

Inoltre, l'evoluzione storica dell'azienda appare intrecciata a quella del suo territorio d'appartenenza e alle risorse lavorative locali. In questo senso, essa mostra alcuni indubitabili caratteri di capitalismo familiare, dalla continuità e dalla stabilità dell'assetto proprietario al rapporto solido con le maestranze, secondo un modello di riconoscimento reciproco fra famiglia imprenditoriale e dipendenti.

Questa matrice di solida integrazione locale e sociale è essenziale per la comprensione di una storia aziendale fondata su una crescita continuativa. D'altra parte, la Lavazza è anche un'azienda di successo, che ha consolidato nel tempo il proprio primato sul mercato italiano. La forza del suo marchio, che è tra quelli che i consumatori italiani conoscono meglio anche per una efficacissima strategia di immagine e di penetrazione commerciale, è apparsa nel tempo come una garanzia capace di assicurare una crescita assidua e senza strappi.

**Un momento  
decisivo e delicato  
per l'espansione  
della Lavazza**

Ora però, proprio in virtù del successo conseguito in Italia, la Lavazza è giunta a un tornante decisivo e delicato della sua espansione.

Da un lato, essa si è posta il problema di una più radicata e aggressiva presenza mondiale, prendendo in considerazione soprattutto le nuove realtà economiche del mondo (Brasile, India), dove le opportunità di mercato appaiono più promettenti. Infatti, il controllo del mercato interno è giunto a un punto così elevato da suggerire e quasi imporre un'accelerazione del processo di internazionalizzazione dell'impresa.

Dall'altro, la Lavazza può ora capitalizzare in pieno la posizione di rilievo che ha conseguito all'interno del sistema locale torinese, fino ad affermarsi come un attore di primo piano. Di qui la duplice azione che ha intrapreso con la progettazione e la realizzazione del proprio nuovo centro direzionale, destinato a riqualificare il quartiere della città di Torino dove già ora sono gli uffici aziendali, e con l'attivazione del centro ricerche collocato all'interno della maggiore unità produttiva della Lavazza, in un'area che si colloca al crocevia fra i comuni di Torino, San Mauro Torinese e Settimo Torinese.

**La strategia di  
internazionalizza-  
zione e le necessità  
dell'innovazione**

La crescita del volume d'affari dell'azienda sollecita una ridefinizione del suo raggio operativo, sia all'interno dei confini nazionali, sia all'esterno. La strategia di internazionalizzazione è una condizione essenziale affinché la Lavazza possa continuare a svilupparsi nel futuro. L'attenzione per le realtà economiche emergenti è oggi imposta dalla volontà di procurarsi un volano di sviluppo in grado di imprimere una nuova spinta alla crescita. Ciò induce a ricercare una presenza sui mercati dove più elevato è il numero potenziale dei nuovi consumatori. Nel medesimo tempo, entro paesi come il Brasile e l'India, si può operare con efficacia soltanto diventando degli *insider* a tutti gli effetti. Occorre quindi creare delle unità produttive tali da corrispondere a quelle

esigenze di mercato, che possano accompagnare da vicino l'articolazione delle strutture distributive.

Un'internazionalizzazione di questo genere esige peraltro di irrobustire le capacità organizzative e produttive localizzate nell'area di origine. La trasformazione in atto nei consumi richiede di innalzare l'attività di ricerca e sviluppo, che deve mostrarsi idonea a sostenere un processo innovativo oggi in netta accelerazione. Il mutamento nei modi in cui avviene il consumo di caffè prevede una notevole disposizione a innovare, che viene incrementata anche dall'obiettivo di ridurre quanto possibile i costi ambientali.

L'innovazione si ripercuote rapidamente sul processo produttivo, che risponde a standard sempre più elevati di automazione e di controllo della qualità, e sul processo di stoccaggio del prodotto e di gestione delle scorte, ormai completamente digitalizzati. Tutto ciò implica un cambiamento esteso e profondo del luogo di produzione, che deve essere coadiuvato da una organizzazione lavorativa migliorata, anche attraverso una partecipazione più attiva dei lavoratori, e da una maggiore qualità del capitale umano.

Pur da questa prima, sommaria elencazione di problemi e fattori, emerge la complessità di una strategia industriale che propone come complementari gli assi della reindustrializzazione a livello locale e della proiezione nei mercati emergenti a livello internazionale.

Il caso Lavazza prova come, per una determinata fascia di imprese, queste due dimensioni rappresentino di fatto le due facce di una stessa medaglia. Soltanto l'internazionalizzazione è la garanzia della tenuta, nel lungo periodo, del processo di crescita aziendale, mentre il potenziamento e l'arricchimento delle attività di direzione, ricerca e produzione nel centro dell'impresa costituiscono i motori fondamentali del processo di sviluppo.

Presupposto essenziale è la conferma dell'investimento nel centro originario di localizzazione dell'impresa, al punto che si deve parlare, come già si è fatto, di strategia di reindustrializzazione. In pratica, si tratta in prima vista di una mossa in controtendenza: mentre in altri settori e all'interno di altre esperienze aziendali, la proiezione internazionale delle attività produttive e distributive impone un ridimensionamento della casamadre, per la Lavazza la conferma dell'investimento nell'area di Torino rappresenta la condizione necessaria per portare a compimento l'internazionalizzazione.

In questo senso, la localizzazione in un territorio di antica industrializzazione come Torino costituisce un fattore di vantaggio competitivo e non di penalizzazione. Permette di far progredire ulteriormente il legame con i bacini di lavoro e di progettare l'integrazione lavorativa. Al contempo, i piani di espansione aziendale si incontrano con le strategie di sviluppo delle istituzioni e degli attori locali i quali (tanto più in una fase di crisi e ristrutturazione come l'attuale) possono trovare il riscontro di un soggetto imprenditoriale disposto a rinnovare la propria scommessa sul territorio.

**Internazionale  
e locale sono  
dimensioni  
complementari**

La politica di  
reindustrializzazione  
presuppone  
la cooperazione fra  
attori nel territorio

È evidente come una politica di reindustrializzazione presupponga la messa a punto di un delicato schema di cooperazione tra attori che perseguono strategie distinte, ma inevitabilmente destinate a incrociarsi. La strategia dell'impresa che persegue il potenziamento della propria struttura locale sollecita il consenso attivo e la collaborazione degli enti locali, i quali devono condividere i suoi piani e favorirne l'attuazione. Una buona partnership territoriale necessita poi dell'interazione e dello scambio con le strutture formative, specie se si punta a intensificare l'investimento sulle attività di ricerca. Nel caso di Torino, esistono esperienze collaudate di collaborazione fra enti locali, università (in specie il Politecnico) e imprese, che formano ormai un autentico *asset* territoriale.

*Last but not least*, c'è infine la questione delicata del modello di relazioni industriali, una dimensione cruciale, di cui il caso della Lavazza permette di cogliere tutte le implicazioni.

Il ruolo mancato  
delle relazioni  
industriali in Italia

Finora, in Italia, le relazioni industriali non hanno giocato il ruolo che ci si sarebbe potuti attendere nei processi di reindustrializzazione. Anzi, laddove le questioni di regolazione sindacale hanno riscosso maggiore attenzione, come nel caso dello stabilimento di Fiat Group Automobile di Pomigliano d'Arco, esse sono apparse sotto una luce negativa e drammatizzante. Eppure, esse potrebbero avere un'influenza nettamente positiva, quando non le si impostasse più come un gioco a somma zero.

La storia sindacale recente del nostro Paese non presenta molti aspetti positivi, esaminata da questa prospettiva. A lungo, i rapporti diretti tra imprese e sindacati sono stati oscurati dal prevalere del modello della concertazione centrale che, se ha contribuito al governo di alcune fondamentali grandezze macroeconomiche nel passato, ha però resa più fragile e precaria la contrattazione collettiva di secondo livello.

L'avvio, assai ritardato, di relazioni industriali decentrate si è scontrato col dilagare della crisi, che ne ha depotenziato il significato. Infine, proprio la vertenza Fiat su Pomigliano d'Arco ha mostrato la difficoltà di situare un processo di reindustrializzazione dentro il quadro di assetto negoziale coerente, laddove entrassero di prepotenza i vincoli e gli standard produttivi connessi alla globalizzazione.

Un diverso  
contesto di lavoro  
per l'impianto  
di Settimo Torinese

Diverso il caso della Lavazza, dove non esiste un *benchmarking* produttivo a cui far corrispondere di forza anche la cornice delle relazioni industriali. Per l'impianto di Settimo Torinese, che è l'oggetto principale del presente studio, si tratta piuttosto di delineare un contesto di riqualificazione del lavoro cui deve fare da contraltare a un orientamento più partecipativo dei lavoratori e delle loro rappresentanze.

A distanza di oltre vent'anni dagli ultimi tentativi di allargamento delle mansioni, tema di una stagione tra le più vivaci dell'intensa storia sindacale di Torino, si pone per la Lavazza il problema di irrobustire tra le proprie maestranze, mediante il ruolo attivo dei rappresentanti sindacali, un atteggiamento partecipativo verso la nuova organizzazione del lavoro produttivo che si sta disegnando. Siamo così di fronte alla ripresa di un versante assai vivo nella

cultura sindacale torinese, da sempre sensibile al tema dell'organizzazione del lavoro di fabbrica e all'apporto che vi reca la prestazione dei lavoratori. Tuttavia, esso appare largamente rimosso nelle politiche sindacali e nelle strategie negoziali dell'epoca più recente, che non hanno attribuito una posizione centrale alla qualità del lavoro.

Eppure, tale tema può e deve tornare d'attualità con le nuove politiche di reindustrializzazione che non possono lasciare ai margini né la questione dell'organizzazione del lavoro né quella della sua qualità e delle procedure più partecipative attivabili al suo interno. Esse formano, al contrario, elementi qualificanti che, se adeguatamente affrontati, possono condurre al superamento di relazioni industriali imperniate sulla contrapposizione degli interessi e sulla conflittualità.

Se una lezione si può trarre da quanto è successo nei mesi scorsi a Pomigliano, è che la strategia di reindustrializzazione deve evitare che si riproducano vecchi schemi di comportamento, alimentati da una reciproca sfiducia tra le parti. Al contrario, è più che mai prioritario configurare codici di cooperazione che si risolvano sempre in un gioco a somma positiva nello scambio tra impresa, sindacati e lavoratori. Una cooperazione che offra a tutti i soggetti la possibilità di uscire rafforzati, nei loro interessi e nelle loro identità, dallo scambio negoziale. E che preveda per i lavoratori una possibilità concreta di miglioramento della loro posizione all'interno dell'azienda, basata su una conoscenza più articolata del ciclo lavorativo e su una irrobustita coscienza di ruolo professionale.

La ricerca che qui si presenta e che è stata condotta tra i lavoratori, operai e impiegati, e i dirigenti della Lavazza, con un'attenzione molto vigile per le istanze espresse dai rappresentanti sindacali e dalle loro organizzazioni di appartenenza, vuole essere un contributo empirico alla messa a punto di una strategia di reindustrializzazione in un'area di Torino, contraddistinta da secoli da una forte vocazione produttiva, oggi sfidata dalla crisi. Essa va altresì letta come un tentativo per ricondurre le relazioni industriali all'interno di una politica per l'industria che va rilanciata in primo luogo a livello locale.

Infine, questa ricerca vuole essere anche un invito a riconsiderare l'"economia della conoscenza" all'interno del mondo dell'impresa e del lavoro industriale. Troppo spesso, si dimentica che essa è nata entro l'universo di fabbrica (secondo quanto ha mostrato assai convincentemente un economista e storico come Joel Mokyr), dove ha formulato i suoi primi codici e dove può conoscere ancora sviluppi significativi, concorrendo così a dare nuovo vigore alla scommessa sull'industria e, con essa, al rilancio della capacità di generare ricchezza per il nostro territorio e la nostra popolazione.

**Ideare un nuovo  
schema  
di cooperazione  
tra le parti**





# 1. Lavazza ieri e oggi tra locale e globale

## 1.1 Profilo storico

Il nome Lavazza evoca una storia industriale più che centenaria (1895-2010), di cui non si possono non ripercorrere, seppur sinteticamente, le principali tappe.

Il fondatore Luigi Lavazza (1859-1949), nel 1894, con i propri risparmi e dieci mila lire prestate dal suo datore di lavoro, rileva una vecchia drogheria in cui, oltre ai prodotti comunemente smerciati, si vende anche caffè acquistato crudo da uno spedizioniere genovese e tostato nel retro del negozio. Una “torrefazione di lusso”, a cui dall’anno successivo partecipa anche il cugino di Luigi Lavazza, Pericle Forno.

L’impresa commerciale conosce una crescita costante delle vendite, accentuatasi tra il 1910 e l’inizio della prima guerra mondiale grazie all’introduzione della miscelatura di varie qualità di caffè, che, oltre a conferire al prodotto finale un gusto più apprezzato dal pubblico, riduce i rischi derivanti dalle oscillazioni nell’andamento dei raccolti.

L’inizio della vera e propria storia industriale della Lavazza coincide pertanto con gli anni venti. Durante quel decennio, infatti:

- la specializzazione prende il sopravvento sull’ampia ed eterogenea gamma dei prodotti commercializzati tradizionalmente dalle drogherie;
- la crescita dell’impresa, che nei primi anni si era realizzata attraverso l’ampliamento degli spazi commerciali, si concentra nell’investimento, nel potenziamento e nell’ammmodernamento degli impianti produttivi;
- il sistema delle vendite viene modificato attraverso il passaggio dalla figura del commesso viaggiatore, che si limitava a raccogliere le ordinazioni, all’agente di vendita, che consegna il prodotto e incassa il ricavato delle vendite;
- la questione della successione generazionale viene gestita con la sottoscrizione di un patto di famiglia (1933), con il quale il fondatore trasferisce le azioni della società – che si era costituita in società anonima nel 1927 – ai tre figli maschi, ponendo le premesse di un duraturo e inscindibile legame fra impresa e famiglia.

Una terza fase della storia dell’impresa può essere indubbiamente individuata con la metà degli anni cinquanta quando sorsero forti divergenze sulle strategie di crescita fra il primogenito Mario e i due figli minori, che rilevarono la partecipazione azionaria del fratello e garantirono la continuità della proprietà e della gestione familiare dell’impresa con la sottoscrizione di un nuovo patto di famiglia.

Inoltre in questo periodo, il primato conquistato negli anni venti viene consolidato ricalcando il modello di crescita delle imprese appartenenti al settore dei beni di largo consumo, divenute in quegli anni grandi imprese: ingenti investimenti in capitale fisso e nella rete di vendita; introduzione delle ultime novità in fatto di packaging (è del 1958 la commercializzazione del caffè Paulista nel sacchetto sottovuoto); sfruttamento intensivo delle campagne pubblicitarie come strumento privilegiato di comunicazione con il consumatore. Arrivando ai decenni a noi più vicini, nel 1982 nasce Lavazza France, prima consociata estera dell’azienda, che punta così al confronto con il mercato internazionale.

Alla fine degli anni ottanta avviene una vera e propria svolta nella storia aziendale: emerge, come nuovo e promettente segmento, il mercato delle piccole macchine che preparano il caffè espresso, OCS (*Office Coffee Service*). All'inizio del decennio era nata la *Uno Per* (1983), la prima macchinetta monodose a capsula prodotta in un unico modello dall'omonima società di Gattinara (Vercelli). Questa società viene rilevata dalla Lavazza nel 1989: con il contestuale lancio di *Espresso Point* l'azienda entra nel settore del "porzionato chiuso", cioè nel settore della distribuzione automatica costituito da macchine che sono compatibili con capsule prodotte *ad hoc* da una determinata casa di torrefazione.

Questa svolta segna l'inizio di un flusso di innovazioni che inaugurano un nuovo ciclo di vita dell'impresa: da *Espresso Point* a *Lavazza BLUE* (2003) – la prima capsula autoconservante, evoluzione del sacchetto che conteneva due capsule, utilizzabile sia nel canale OCS (le macchine installate in uffici e piccole comunità) sia nel canale dei grandi distributori e associata a un *brand* della torrefazione – fino all'ultima novità rappresentata da *A Modo Mio*, il sistema lanciato nel 2007, in collaborazione tecnica con Saeco. Una profonda trasformazione che abbraccia dunque le funzioni aziendali essenziali – produzione, distribuzione, rapporti con i produttori di macchine – e pone le basi per l'attuale modello di crescita dell'impresa: acquisizioni; apertura dei *coffee shop*; commercializzazione delle macchine automatiche e semiautomatiche; internazionalizzazione; prosecuzione e diversificazione della leva dell'investimento pubblicitario.

Le innovazioni scaturite dalla nascita della divisione *vending* hanno anche inciso profondamente sulle abitudini e sulla cultura del consumo del caffè. In Italia il *business* che ruota intorno alla capsula Lavazza ha assecondato le trasformazioni sociali dell'ultimo ventennio, principalmente la terziarizzazione dell'economia e il cambiamento avvenuto nella funzione sociale ed economica dei bar, da alternative all'osteria a succedanei della ristorazione. All'estero ha invece contribuito a promuovere una nuova immagine del *made in Italy*, non più legata alla macchina per preparare il caffè espresso e al nome del suo produttore, ma associata alla miscela di caffè utilizzato.

Nella storia industriale di Lavazza si possono quindi identificare molteplici caratteri di lungo periodo. Si tratta infatti, per limitarsi solo alle più evidenti connotazioni, della storia di un'impresa familiare (primo forte elemento di continuità) che ha fatto dell'innovazione – dall'introduzione della miscelatura di diverse qualità di caffè avvenuta nei primi anni del Novecento, fino alla diversificazione nel *vending* – una costante della propria esistenza nonché il motore della propria crescita, che è stata protagonista del processo di modernizzazione degli stili di consumo degli italiani, che è riuscita con le sue campagne pubblicitarie a proporre da decenni un format di inalterata efficacia comunicativa, e che sin dal primo affacciarsi sui mercati internazionali ha dato un contributo autonomo e originale all'esportazione del *made in Italy*.

Tuttavia, la continuità familiare non è certo l'unico carattere di lungo periodo che contraddistingue l'impresa e che spiega le ragioni del suo successo, né le condizioni su cui poggia il suo futuro sviluppo. Il rinnovamento della *corporate image* e la riorganizzazione in atto stanno proprio ad indicare l'odierna capacità della Lavazza di progettare nuovi percorsi, e di concepire nuove condizioni di equilibrio fra impresa e sistema locale, fra continuità e cambiamento, fra internazionalizzazione e radicamento sul territorio.

## 1.2 Facts and figures: il posizionamento attuale

L'attuale strategia di sviluppo della Lavazza ha indubbiamente solide basi. L'azienda, che oggi vede affiancata alla quarta generazione della famiglia fondatrice una rinnovata squadra manageriale, si avvantaggia di un vero e proprio divario rispetto agli altri produttori italiani: oltre un miliardo e 120 milioni di euro di ricavi nel 2008, contro i 687,3 di Segafredo, i 280,02 di Illycaffè e i 138,7 di Caffè do Brasil, che seguono Lavazza nella graduatoria italiana. Un primato mantenuto anche rispetto ai più importanti concorrenti sul mercato europeo (Sara Lee e Nestlé).

Il miliardo di euro di fatturato, di cui il 40% proviene dai mercati internazionali, è stato nuovamente superato nel 2009, e il dato risulta confermato anche nel primo semestre 2010 (+ 5%). La posizione di mercato è di assoluta *leadership* in Italia. Lavazza risulta la prima azienda monoprodotto caffè nel mondo con 2,3 milioni di sacchi importati (pezzatura 60 kg). Per rendere tale posizione basta una immagine: i 14 miliardi di tazzine di caffè Lavazza consumate ogni anno nel mondo.

L'occupazione a livello mondiale, che nel 2010 ha superato i 4000 dipendenti comprendendo tutte le consociate e le recenti acquisizioni, si ripartisce fra i tre *business* dell'azienda: *Home*, *Away from Home* (che comprende i canali Foodservice e OCS/*vending*) e *coffee shop*. Lavazza è oggi presente in 90 paesi attraverso 11 consociate dirette e una fitta rete di distributori.

L'internazionalizzazione della Lavazza ha mosso i primi passi negli anni sessanta, secondo la classica modalità dell'esportazione nel mercato europeo di un prodotto – il caffè espresso Lavazza – che si afferma progressivamente come uno dei beni di eccellenza del *made in Italy* più conosciuto in termini di modelli di consumo e stili di vita. La crescita all'estero conosce un'ulteriore svolta negli anni ottanta-novanta e segue da subito diversi canali: costituzione di consociate estere (Francia, Germania, Austria, Gran Bretagna, Stati Uniti Spagna, seguite a fine degli anni 2000 dalle aperture in Brasile, in India, Paesi Scandinavi, Svizzera e Argentina); acquisizioni (Holper, Coinca, Bourbon dalla Nestlé, Suerte dalla Star); apertura dei *coffee shop* con i *brand* Caffè di Roma, Espresso, Barista; commercializzazione delle macchine automatiche e semiautomatiche (marchi Zenith, Kikko, Astro, Colibrì).

Il mercato del caffè nel mondo si divide, secondo la modalità di consumo, tra filtro (69,8%), *instant coffee* (16,3%) ed espresso (13,9%). Il segmento dell'espresso si distingue a sua volta in *Home* e *Away from Home*. In Italia, naturalmente, il dato relativo al consumo domestico del caffè espresso è molto più alto che all'estero (65% nel mercato *Home*, di cui 47,7% a valore controllato dal *brand* Lavazza).

Una posizione di rilievo che, unita all'esplosione del fenomeno del caffè predosato, dota ora l'impresa di strumenti per rinnovarsi all'insegna dell'internazionalizzazione, del posizionamento nei mercati più promettenti, del potenziamento delle nuove modalità di consumo dell'espresso italiano.

### 1.3 La strategia di sviluppo e di internazionalizzazione

Ancora una volta, la Luigi Lavazza S.p.a., ha deciso di “cambiare per continuare a crescere”, secondo le parole del suo Presidente Alberto Lavazza (luglio 2008). La nuova fase di internazionalizzazione di quella che è ormai a tutti gli effetti una azienda multinazionale segue tre canali principali: investimenti all'estero e penetrazione commerciale; innovazione di prodotto e di processo; riorganizzazione produttiva dell'insediamento torinese, da sempre *cuore* dell'azienda.

In sintesi negli ultimi vent'anni almeno è avvenuto un consolidamento della Lavazza, con presenze strategiche e operative internazionali, che ha spinto azionisti e manager a una inedita – e più onerosa – modalità di ingresso nei mercati emergenti: l'investimento diretto con propri presidi produttivi e reti commerciali, conseguito mediante acquisizioni.

L'obiettivo delle operazioni di internazionalizzazione è, in altre parole, da accompagnare con una robusta strategia di penetrazione commerciale sui mercati emergenti – i Paesi Bric (Brasile, Russia, India e Cina) – che presentano una crescita potenziale nel consumo del caffè e in particolare dell'espresso. I mercati, in sostanza, dove “i giochi non sono ancora fatti”, anche per i principali *competitor* internazionali (ad esempio l'India, dove la popolazione è giovane: il 75% ha meno di 30 anni) ed è ancora possibile modificarne gusti e abitudini. In tali paesi la sfida farà gradualmente leva sui nuovi sistemi per il consumo – domestico e non – di caffè espresso, partendo dal *concept* di *A Modo Mio* e dalla diffusione dei *coffee shop* come presidio del *brand* Lavazza, sostenuto da apposite campagne pubblicitarie mirate ai diversi paesi di riferimento.

Tuttavia la presenza nell'area di Torino non viene accantonata, anzi rinnovata e rafforzata, fatta oggetto di un piano di riorganizzazione produttiva, accentramento delle funzioni di Ricerca e Sviluppo dell'azienda e *restyling* della *corporate image* anche mediante il nuovo progetto della sede direzionale di Torino.

### 1.4 Gli investimenti su Torino

Nel variegato piano di sviluppo e internazionalizzazione illustrato, Torino rimane saldamente il cuore della Lavazza in Italia.

Gli altri tre stabilimenti italiani, ricordiamo, sono situati a Verrès-Aosta (torrefazione e confezionamento), Gattinara-Vercelli (cialde: oltre 2 mld all'anno), Pozzilli-Isernia (decaffeinizzazione).

La centralità della sede di Torino e del connesso stabilimento di Settimo Torinese (82.000 mq, 520 addetti, produzione annua 87.600 ton.) viene confermata dalle operazioni incluse nel piano di rilancio ed organizzazione oggi perseguito.

#### *Nuovo Centro direzionale di Torino*

Si rimane “nel quadrante storico” della Lavazza. Il programma architettonico prevede che la nuova sede ospiterà, appunto, le funzioni *corporate* ma anche alcuni servizi a disposizione della città e dell'area urbana circostante, realizzando un *concept* spaziale che si sviluppa nell'isolato come una grande nuvola a forma di “X”, ricca di verde, al confine tra il centro e la zona est della città. Si tratta quindi di un investimento volto a ridisegnare profondamente l'area

ex-Enel tra largo Brescia e via Bologna (nel quartiere Aurora). Ma anche un nuovo spazio pubblico a disposizione della città: l'ideazione del futuro quartier generale della storica azienda del caffè si propone infatti come un progetto integrato con il territorio e attento ai valori di sostenibilità. In tal modo, è obiettivo dell'azienda procedere alla riorganizzazione dei propri uffici nella città di Torino, oggi vicini ma distribuiti in tre edifici diversi. Va segnalato quindi che in parte dell'isolato oggetto dell'intervento, oltre all'insediamento delle attività direzionali e operative, di residenze, uffici e commercio, è prevista (per effetto dell'assoggettamento ad uso pubblico di due edifici storici) la realizzazione di un complesso di attrezzature di interesse pubblico capaci di valorizzare, con un adeguato mix di funzioni di interesse comune, sia la nuova sede Lavazza sia il quadrante cittadino nel suo insieme.

#### *Innovation Center*

La palazzina di Direzione dello stabilimento verrà riqualificata e destinata ad accorpare le funzioni legate ai processi innovativi. In particolare, questo edificio ospiterà le funzioni Ricerca e Sviluppo, progettazione macchine, sviluppo prodotti e formazione operatori, con la conseguente unificazione di aule e laboratori in spazi comuni. L'obiettivo primario dell'Innovation Center, nel campo della ricerca industriale Lavazza, è perseguire l'innovazione a tutto campo: non solo la sfida di nuovi prodotti adatti a tutti i mercati, mantenendo inalterato l'*imprinting* Lavazza, ma anche lo sviluppo di nuove applicazioni tecnologiche, coerenti con i principi di sostenibilità. Al contempo, la riorganizzazione in atto prevede una nuova destinazione di parte dello stabilimento di Settimo Torinese, in grado di ospitare una linea di produzione di capsule. È con ogni evidenza un punto significativo di ulteriore potenziamento dello stabilimento, unitamente alla creazione dell'Innovation Center, perché sottintende la conferma della centralità del sito mediante l'introduzione del prodotto attualmente più nuovo e strategico.

## **1.5 Gli investimenti per l'internazionalizzazione**

Negli ultimi anni, sono stati due i FDI (*Foreign Direct Investment*) che hanno avuto maggiore rilievo strategico: le acquisizioni fatte in India e Brasile.

#### *India (2007)*

Si perfeziona l'accordo per l'acquisizione della Fresh&Honest Café, un'azienda di torrefazione con impianto produttivo a Chennai (5000 mq., 80 addetti, produzione annua 960 ton.). Fresh and Honest Café opera nel settore *Away from Home*, attraverso una rete di oltre 4000 macchine automatiche dislocate presso uffici, comunità, alberghi e luoghi pubblici, quali *shopping mall* e stazioni. Ben radicata sul territorio nazionale, F&H punta a rafforzare la propria posizione attraverso l'uso del marchio Lavazza per quanto riguarda il caffè in grani, potendo contare anche su un valido servizio di assistenza post vendita sviluppato su base nazionale. Sempre in India, le operazioni della Lavazza si completano con l'acquisizione di Barista Coffee Corp. LTD, società proprietaria di una catena di *coffee shop* di elevata qualità e già trasformata con l'insegna Lavazza Barista, con oltre 200 locali a gestione diretta e circa 2000 dipendenti.

*Brasile (2008)*

Si realizza l'acquisizione di Café Grão Nobre nello stato di Rio de Janeiro, un piccolo torrefattore che serve principalmente il settore Ho.Re.Ca. e distribuzione automatica, conosciuto sul mercato con il marchio Café Florença. Un investimento minore in termini di impegno finanziario rispetto a quello realizzato in India, ma che segue la stessa logica: con 190 milioni di abitanti, il Brasile è la nazione più popolosa dell'America Latina. È il secondo Paese al mondo in termini di consumo di caffè alle spalle degli Stati Uniti. Al contempo si perfeziona l'acquisizione di Café Terra Brasil nello stato di San Paolo. Gli obiettivi sono del tutto analoghi a quelli realizzati in India con Fresh&Honest Café, in termini di produzione e distribuzione, per un mercato in pieno sviluppo e con particolare attenzione al segmento *Away from Home* (sia *vending* sia Ho.Re.Ca.), coprendo così le due più importanti aree metropolitane del Brasile.

La ragione dell'operare in qualità di *insider* globale sui mercati indiano e brasiliano trova ulteriore motivazione nei perduranti dazi all'importazione, che generalmente i paesi emergenti mantengono a difesa nella produzione locale della materia prima.

Ma la crescita per acquisizioni da parte di Lavazza non si ferma: nei primi mesi del 2010 sono perfezionati gli accordi con l'italiana Eraclea; la catena di *coffee shop* bulgara Onda Coffe-break; l'argentina Coffice, specializzata nella distribuzione automatica.

Non cambiano in realtà gli obiettivi portanti della strategia di sviluppo di Lavazza: rimanere indipendenti come azienda familiare, mantenere la posizione di preminenza in Italia e al contempo crescere sul piano internazionale. In altre parole, la sfida dichiarata da azionisti e management è portare al 50% il fatturato prodotto all'estero, proteggendo al medesimo tempo l'assoluta *leadership* conquistata nella sua storia in Italia, continuando a fare leva sull'innovazione sia dei processi produttivi che del prodotto stesso.

## 2. Piano di sviluppo e relazioni industriali

### 2.1 Organizzazione della produzione e ambiente di lavoro

Il processo produttivo nello stabilimento Lavazza di Settimo Torinese si presenta fortemente automatizzato, in tutti i reparti, dallo scarico del caffè crudo alla tostatura, dalla macinazione al confezionamento in pacchetti o lattine, fino al magazzino.

Oltre al generale processo di automazione<sup>1</sup>, una delle innovazioni tecnologiche più significative dell'ultimo quarto di secolo è stata l'introduzione del sottovuoto, che ha eliminato la necessità di inserire la valvola di scarico nel pacchetto del macinato, cancellando una delle operazioni critiche che determinava frequenti malfunzionamenti nelle macchine confezionatrici.

L'impegno fisico richiesto ai lavoratori è limitato, la nocività ambientale assente. Si riscontra solo una certa rumorosità prodotta dai macchinari, ma comunque al di sotto del limite superiore di azione. Buona parte delle maestranze è adibita alle macchine confezionatrici e fardellatrici; queste ultime raggruppano un certo numero di pacchetti in un imballaggio destinato al magazzino. Una confezionatrice e una fardellatrice compongono una linea, cui sono adibiti di solito due lavoratori. Tra le due macchine può eventualmente essercene una terza, che unisce in una confezione doppia o quadrupla i pacchetti singoli (chiamati in gergo "mattonelle"), nel qual caso i lavoratori sulla linea sono generalmente tre. Le mansioni degli addetti macchine consistono sostanzialmente nel caricamento delle bobine utilizzate per confezionare i pacchetti, nella sorveglianza sul corretto funzionamento della macchina, nel controllo a campione sul peso, l'etichettatura, la tenuta del vuoto dei pacchetti ultimati. I procedimenti disciplinari sono per lo più orientati a sanzionare la mancata effettuazione delle operazioni di controllo qualità.

Il lavoro è organizzato su tre turni, cui presiedono tre capituono di produzione e tre di manutenzione. Gli impianti produttivi sono articolati in cinque aree (di cui una sdoppiata) nelle quali operano tredici squadre: cinque per ciascuno dei due turni diurni; tre per il turno notturno, meno numeroso, e al quale gli operai lavorano su base volontaria. Ogni squadra, affidata a un responsabile intermedio di produzione, conduce cinque-sei linee. Fino a tre anni or sono esisteva la figura del responsabile di produzione, come posizione intermedia tra il direttore di stabilimento e i capituono, figura successivamente abolita.

Tradizionalmente, in ossequio all'obiettivo di raggiungere le quantità produttive previste, l'organizzazione era caratterizzata da una "panchina lunga", vale a dire una dotazione piuttosto ampia di macchine, alcune delle quali tenute di riserva in caso di guasti. Allo stesso modo, anche la manodopera risultava piuttosto abbondante, specialmente in manutenzione, perché si fosse pronti a fronteggiare gli imprevisti. L'organizzazione del lavoro prevedeva un sistema di formazione interna collegato ai passaggi di qualifica, basato su una rotazione bimestrale che portava nel tempo gli operai alla capacità di operare su macchine diverse. Il lavoratore raggiungeva così livelli successivi di polifunzionalità che culminavano, di solito dopo sette anni dall'assunzione, nell'ottenimento del terzo livello, scala massima dell'inquadramento contrattuale operaio.

---

<sup>1</sup> L'innovazione tecnologica nella tostatura ha eliminato uno dei mestieri operai più qualificati e prestigiosi, quello del tostatore che gestiva il processo basandosi sull'esperienza visiva e olfattiva.

Nessuno dei lavoratori intervistati lamenta fatica o disagi ambientali. Più che di stress da impegno fisico, il lavoro presenta un rischio di monotonia per le mansioni che sono prevalentemente di semplice attesa, specialmente in assenza di inceppi della macchina. La frequenza dei malfunzionamenti, altamente variabile, viene peraltro percepita in modo diverso dai singoli lavoratori: alcuni la definiscono piuttosto frequente, mentre altri la considerano tutto sommato limitata. Sembra perciò trattarsi di percezioni soggettive piuttosto che di differenze legate al migliore o peggiore funzionamento dei diversi tipi di macchine, tenuto conto del sistema di rotazione, ancorché la rotazione non realizzi una piena eguaglianza dei periodi di assegnazione alle diverse macchine. Tra i manutentori più che tra gli addetti macchina si può riscontrare la tendenza a sottolineare la frequenza degli inceppi.

Gli interventi di manutenzione, oltre che nei casi di malfunzionamento, si svolgono con cadenza programmata sulle macchine, a impianto fermo; un secondo caso di intervento, tipico, riguarda la regolazione delle macchine, a monte dell'impacchettamento, qualora si presentino problemi di granulometria (oggetto quest'ultima di un costante controllo qualità).

## 2.2 Condizioni contrattuali e relazioni interne

La Lavazza si presenta con il volto di un'impresa familiare a buona redditività, che concede trattamenti comparativamente generosi ai dipendenti. Inoltre, si tratta di un *brand* conosciuto e di successo. Ne deriva una diffusa soddisfazione a lavorare per l'azienda.

La generosità si riscontra innanzitutto negli inquadramenti, in particolare per l'alta percentuale di terzi livelli tra i lavoratori: mentre in altre aziende alimentari molti operai sono al quinto livello, in Lavazza è un semplice punto di partenza che viene presto superato. Anche il premio aziendale, che si aggira mediamente intorno ai 1.900 euro annui (con un livello massimo di 2.250 euro) risulta di importo superiore a quelli di altre aziende alimentari medio-grandi, e si aggiunge alla quattordicesima mensilità (diffusa peraltro anche nelle altre aziende, con la Martini&Rossi che concede la quindicesima). Va inoltre considerata in Lavazza una certa tolleranza riguardo a permessi e scambi di turni, in un ambiente relazionale caratterizzato da rapporti personali e dall'informalità.

Tutti i lavoratori intervistati con lunga anzianità aziendale dichiarano sentimenti di riconoscenza verso la famiglia Lavazza, ricordando episodi che ne dimostrano la generosità e l'attenzione verso le persone. Tali sentimenti si traducono in un senso di appartenenza e fedeltà all'azienda. Il clima familiare si riflette nei buoni rapporti con colleghi e superiori. L'attenzione alla persona si traduce in un ampio ricorso al mercato del lavoro interno per la copertura delle posizioni organizzative, aprendo opportunità di percorsi di carriera.

In passato nello stabilimento di produzione torinese era diffuso il reclutamento su base di quartiere, che cementava momenti di socialità tra colleghi anche fuori dal lavoro. Un riflesso del vecchio radicamento micro territoriale si riscontra ancora oggi a Settimo Torinese, anche se appannato dal più ampio raggio di provenienza delle maestranze, dalla maggior facilità degli spostamenti, dalle moderne modalità di consumo del tempo libero e dal declino della dimensione del borgo come spazio dominante la socialità. Le attività del CRAL aziendale suppliscono solo parzialmente alle forme di socialità spontanea di un tempo, tuttavia per alcuni lavoratori anziani attaccati all'azienda il CRAL rappresenta una dimensione molto significativa.



L'insieme di questi elementi è all'origine di un clima tradizionalmente collaborativo. Storicamente vi è una prevalenza della componente CGIL nelle elezioni delle rappresentanze interne, e anche coloro che sono iscritti al sindacato o che hanno operato e operano in qualità di rappresentanti condividono il senso di appartenenza all'azienda. Le relazioni sindacali sono caratterizzate dall'assenza di scioperi aziendali. Alcuni ricordano che l'azienda ha sempre evitato di ricorrere alla cassa integrazione, e di fronte a una crisi che aveva imposto l'interruzione della produzione, aveva mantenuto al lavoro gli operai incaricandoli di ridipingere le cancellate. In un unico episodio recente di ricorso alla cassa integrazione, l'azienda è intervenuta per garantire al 100% i salari.

La marcata positività delle relazioni interne tuttavia è stata scalfita nell'ultimo periodo – beninteso in misura molto lieve – in connessione col cambiamento di scenario e di strategia aziendale, che si può riassumere in pochi punti chiave: l'accresciuta competitività dei mercati, specialmente nel nuovo orizzonte della capsula preconfezionata; l'assunzione da parte dell'azienda di un profilo più manageriale; la scelta di andare all'estero, a partire dalle radici locali, per crescere e non rischiare la stagnazione e i connessi rischi di arretramento; l'esigenza di recuperare efficienza a fronte dello sforzo aziendale di sostenere investimenti per lo sviluppo e la conquista di nuovi mercati.

### **2.3 La riorganizzazione: recupero di efficienza e arricchimento delle mansioni**

La componente manageriale dell'azienda, in particolare quella chiamata negli ultimi anni a sostegno del processo di reindustrializzazione, sviluppo e internazionalizzazione, ha giudicato poco efficiente la situazione produttiva dello stabilimento di Settimo Torinese.

Le cause vengono indicate nell'organizzazione invecchiata, nella eccessiva separazione di ruoli e funzioni, nel dominio della mentalità tradizionale per cui occorre fare la produzione a qualunque costo, che si traduce in una sovrabbondante disponibilità di mezzi e uomini con conseguente limitata attenzione ai costi. Questo contesto è stato aggravato da un certo lassismo diffuso nel personale, basato sul concetto che tutto sia consentito dalla buona redditività aziendale garantita dalla posizione dominante sul mercato interno, conquistato con l'innovazione tecnologica, di prodotto e nel campo della comunicazione.

Il management lamenta anche un elevato tasso di assenteismo, di circa tre punti superiore alla media provinciale, una situazione su cui può influire la composizione della manodopera caratterizzata dalla presenza consistente di donne e lavoratori anziani. Ma nella percezione del management le cause vanno ricondotte a possibili effetti deteriori della tradizionale generosità aziendale, che ha consolidato abitudini e ritmi di lavoro rilassati, inducendo alcuni dipendenti ad approfittarsene. Da queste considerazioni emerge la convinzione che esistano consistenti margini di recupero di efficienza attraverso un maggior impegno e coinvolgimento lavorativo.

Da tempo il management ha elaborato un progetto di riorganizzazione dello stabilimento di Settimo Torinese come risposta alla situazione di uno stabilimento "ingessato" da vecchie routine. Tra queste, la tendenza a scaricare sugli altri le responsabilità dei cattivi funzionamenti: se c'è qualcosa che non va, per la produzione è responsabilità della manutenzione che non mette a punto bene la macchina, per la manutenzione, viceversa, essa è imputabile agli addetti

che non sanno usarla correttamente. In generale, si rileva la necessità di passare dalla cultura dei “volumi” a quella del “costo”, coinvolgendo in questo nuovo principio tutti, dall’alto verso il basso.

La Lavazza propone dunque un piano di recupero di efficienza – in presenza di un impegno notevole dell’azienda per investimenti a livello locale oltre che globale – basato su pensionamenti incentivati, esternalizzazione del magazzino e, soprattutto, una riorganizzazione del lavoro basata su gruppi o “unità produttive integrate”. Queste unità, oltre ad attendere alle macchine, eseguirebbero anche interventi di manutenzione, realizzando pertanto un’integrazione della manutenzione nella produzione, adottando sistemi già da tempo in uso in stabilimenti simili (come alla Splendid); al contempo si tratterebbe di trasformare le squadre in gruppi, superando la rigida assegnazione dei lavoratori alle singole linee.

La riorganizzazione si attua principalmente con l’assegnazione di un manutentore ad ogni gruppo, affidato a un *team leader* (responsabile intermedio di produzione). I compiti del manutentore interno all’unità integrata, oltre che di rapido intervento, sono di addestratore e formatore dei componenti della squadra, per metterli in grado di effettuare direttamente almeno le manutenzioni più comuni.

A regime, la riorganizzazione comporta un consistente arricchimento delle mansioni degli addetti macchina, chiamati a operare direttamente ciò che in precedenza era affidato al servizio di manutenzione esterno. I vantaggi attesi dal nuovo sistema sono la riduzione dei tempi di fermo macchina, eliminando l’attesa dell’intervento esterno, riducendo le occasioni di frizione tra manutenzione e produzione, e responsabilizzando il *team* che opererà in collaborazione tra tutti i componenti per il buon andamento produttivo.

## 2.4 Il piano di riorganizzazione, i contrasti e l’accordo

La riorganizzazione dello stabilimento di Settimo Torinese non incontra il pieno appoggio delle maestranze. Per tentare di cogliere le varie posizioni e le loro dinamiche occorre ripercorrere, seppur a grandi linee, le vicende che compongono una sorta di storia della riorganizzazione medesima.

Nella narrazione di alcuni rappresentanti sindacali, la riorganizzazione era già stata delineata nel contratto integrativo di fine 2006. Un primo tentativo venne messo in atto circa un anno dopo dall’ex direttore dello stabilimento, in modo sbrigativo e senza confronto con chi esprimeva riserve, suscitando timori di cadute occupazionali tra i lavoratori e soprattutto la contrarietà dei manutentori: sembrava infatti che essi fossero destinati in maggior parte ad essere inseriti nei reparti produttivi, dove avrebbero dovuto operare anche come addetti macchina. Sarebbe stata mantenuta solo una piccola squadra di manutenzione esterna alla produzione, mentre larga parte delle attività (la manutenzione programmata e degli impianti) sarebbe stata esternalizzata a ditte terze, così che la manutenzione sarebbe sparita come centro di costo.

Nelle discussioni in azienda riemergeva al contempo il tema dell’assenteismo, già posto dalla Direzione in occasione dello stesso accordo integrativo del 2006, che aveva previsto di nominare una specifica commissione mista per analizzare la questione, peraltro mai convocata.

In campo sindacale si avvertiva una volontà dell'azienda di operare una stretta disciplinare, la quale alimentava sospetti e contrarietà nei confronti della riorganizzazione: ne nacque per la prima volta, nel giugno 2008, uno sciopero aziendale, pur assai breve, che tuttavia secondo alcuni ha segnato un'incrinatura tra maestranze e azienda. La reazione al piano aziendale fu alimentata dai manutentori che, in Lavazza come in molte realtà produttive analoghe, sono sovra rappresentati nelle RSU, in ragione della qualificazione professionale e soprattutto di una mobilità tra le aree produttive che consente loro di essere conosciuti da molti lavoratori.

Dopo lo sciopero aziendale il management ha deciso di seguire ancora più da vicino le relazioni interne, ma i sospetti sul piano tra le maestranze non sono venuti meno, neppure dopo il cambio di Direzione dello stabilimento dovuto al pensionamento del precedente direttore. Tali sospetti hanno portato, nelle elezioni per il rinnovo delle rappresentanze interne, a inizio 2009, a un relativo successo dei CUB a scapito della CGIL, l'organizzazione sindacale che più si è mostrata propensa ad accettare la riorganizzazione, mentre la CISL, forte tra i manutentori, ha espresso maggiori riserve. La CGIL ha perso qualche posizione tra gli operai ma ne ha guadagnate tra gli impiegati, tra i quali ha serpeggiato un certo scontento per la decisione della Direzione di non accordare più i superminimi. Nel complesso, la CGIL ha mantenuto la propria posizione di maggioranza con quattro rappresentanti, tre sono toccati alla CISL, due alla UIL e due ai CUB.

Le successive trattative hanno portato a un accordo sul piano di sviluppo dello stabilimento di Settimo, anche nel quadro del più ampio programma Lavazza di investimenti sull'area torinese. Va ricordato che questo programma prevede importanti investimenti per la realizzazione del nuovo Centro Direzionale in via Bologna e del Centro per l'Innovazione con la riqualificazione dell'ex edificio della Direzione di stabilimento. L'accordo sindacale sul piano di sviluppo, raggiunto a fine 2009, prevede: il prepensionamento per circa 60 dipendenti su base volontaria e con mobilità integrata al 100% dall'azienda; l'esternalizzazione del magazzino a una società internazionale di logistica, con il passaggio dei dipendenti su base volontaria e l'impegno alla riassunzione in Lavazza in caso di chiusura delle ditte esterne; l'affidamento delle semplici mansioni di carico e scarico a una cooperativa, con garanzia che i dipendenti mantengano il contratto degli alimentaristi.

In sostanza, il processo di riorganizzazione viene inserito nell'ambito di un nuovo sviluppo del sito di Settimo Torinese, per effetto sia della realizzazione del Centro per l'Innovazione sia dell'introduzione di una nuova linea di produzione di capsule, ritenute il prodotto più innovativo sul mercato.

All'inizio del 2010 l'accordo sul piano di sviluppo è stato sottoposto a referendum tra i lavoratori, ottenendo l'approvazione dei due terzi delle maestranze; le urne sono state disposte in modo da poter distinguere il risultato tra impiegati e operai, e anche tra questi ultimi il "sì" ha ottenuto la maggioranza.

## 2.5 Le ragioni del consenso e del malcontento

La riorganizzazione, avviata sperimentalmente con una squadra pilota, ha previsto un'attività preliminare di formazione affidata a ISVOR. La formazione, estesa successivamente agli altri gruppi di lavoratori e, ad oggi, ancora in corso, ha chiarito le finalità del cambiamento organizzativo, sciogliendo molti dubbi e sospetti: non appare azzardato ipotizzare che una parte di quel terzo di lavoratori che al referendum si è schierata per il “no” oggi esprimerebbe un voto diverso.

Nessuno dei lavoratori intervistati si è dichiarato nettamente contrario al piano e al nuovo assetto dell'organizzazione del lavoro, anzi, la maggior parte ha espresso consenso su entrambi i punti. Quanto alla strategia di sviluppo della Lavazza, sono maggioritari l'ottimismo e la fiducia che il management stia compiendo una scelta giusta, in particolare – e non poteva essere diversamente – nei riguardi degli investimenti locali. Il programma di internazionalizzazione, invece, essendo conosciuto solo in termini vaghi, resta piuttosto lontano dagli orizzonti valutativi degli operai, avvolto in una nube di sostanziale indifferenza.

Quanto alla riorganizzazione del lavoro, gli operai intervistati addetti alla produzione e alla manutenzione (tra i manutentori prevale la posizione di responsabile intermedio, raggiunta più o meno recentemente) giudicano tutti positivamente il miglioramento della qualità delle mansioni, e accolgono volentieri la sfida di un lavoro arricchito da gradi più elevati di responsabilità e autonomia. I lavoratori intervistati approvano la riorganizzazione senza riserve, ritengono che chi si oppone non abbia motivazioni fondate e considerano preferibile lavorare imparando, e facendo più cose, piuttosto che stare con le mani in mano ad attendere i tempi della macchina. Si coglie qui l'eco di uno dei tratti tradizionali della cultura del lavoro, l'orgoglio del lavoro ben fatto, il senso di soddisfazione di partecipare a un processo produttivo virtuoso. Questo atteggiamento fortemente consensuale è supportato da un solido senso di appartenenza aziendale, veicolato dalla soddisfazione e dal senso di sicurezza che derivano dal lavorare per un *brand* di successo. Nello specifico, il consenso deriva dall'idea che l'aumento di produttività ottenibile con la riorganizzazione avrà riflessi positivi sotto due angolature: da un lato una Lavazza più efficiente e più salda, in un'ottica di coincidenza quantomeno parziale di interessi tra azienda e dipendenti; dall'altro l'attesa che il miglioramento si tradurrà in qualche vantaggio economico anche per i lavoratori, a partire da quanto già previsto nell'accordo, ovvero tempi potenzialmente più rapidi per l'ottenimento del terzo livello.

Più sfumata e critica appare la visione della riorganizzazione di alcuni manutentori. Le ragioni della forte opposizione iniziale, dettata dal timore di essere equiparati agli addetti macchina, sono cadute con l'assegnazione di una posizione di prestigio nella unità produttiva integrata, con compiti di formatori nei confronti del *team*. Tuttavia alcuni manutentori si sentono colpiti dalla riorganizzazione, in particolare lamentano un accresciuto carico di lavoro a causa del fatto che il loro numero è diminuito (da una quarantina a una trentina)<sup>2</sup> anche se si riconosce che i manutentori nello stabilimento di Settimo Torinese erano relativamente più numerosi che a Verrès. Altri manutentori, peraltro, non fanno cenno a problematiche di intensificazione del lavoro.

---

<sup>2</sup> I manutentori sono attualmente 31, e a regime 13 saranno assegnati alle unità produttive integrate; inoltre, per 5 manutentori vi è stata l'opportunità di crescita a capo intermedio.

Nessuno dei lavoratori intervistati avanza critiche sul piano teorico alla riorganizzazione. Tra l'altro, vi è chi ha già sperimentato le unità produttive integrate avendo lavorato in precedenza alla Splendid. Interpellati sulle ragioni di chi dissente e sulla diffusione del malcontento, affermano che si tratta per lo più di lavoratori anziani che temono le novità, mentre i giovani, molti dei quali hanno conseguito livelli più elevati di istruzione e formazione professionale, sono contenti di arricchire il contenuto professionale del proprio lavoro. Vi è poi chi rileva come ci si trovi di fronte ad atteggiamenti diversi: anche nell'organizzazione tradizionale del lavoro alcuni addetti macchina assistevano con interesse agli interventi di manutenzione, per imparare e fare da soli<sup>3</sup>, mentre altri approfittavano di un intervento di manutenzione per fare una pausa; allo stesso modo, nella formazione alle unità produttive integrate vi sono operai che, dopo aver visto una sola volta come si interviene, chiedono di provare, mentre altri sono meno interessati oppure si preoccupano di assumere nuove responsabilità, dunque non vogliono fare da soli prima di aver assistito per cinque volte all'intervento, come da standard fissato dai responsabili del corso.

Alcuni intervistati tendono a dare un giudizio sbrigativo su chi si schiera contro l'innovazione, imputando l'opposizione a una quota minoritaria e fisiologica di scontenti cronici e scansafatiche – con una percezione non dissimile da quella di alcuni dirigenti. Altri, pur d'accordo con la riorganizzazione e personalmente interessati all'arricchimento delle mansioni, mostrano comprensione per le perplessità degli "anziani", riassunte nell'ansia suscitata da cambiamenti le cui conseguenze non sono ancora chiare: le incertezze riguardano la composizione dei *team* (con quali compagni si lavorerà), la rotazione (*team* fissi o variabili, e con quale frequenza), la distinzione tra interventi da svolgere nel *team* e interventi che resteranno affidati alla manutenzione esterna. Vi sono inoltre timori legati al proprio senso di adeguatezza rispetto ai nuovi compiti, e dubbi su come la riorganizzazione inciderà sul premio aziendale. Questione quest'ultima che si collega al sospetto che il cambiamento vada tutto a vantaggio dell'azienda: agli operai, cioè, si richiederebbero più responsabilità e lavoro, senza corrispettivi economici adeguati.

Gli atteggiamenti sospettosi nei confronti della nuova organizzazione del lavoro si affiancano a considerazioni critiche sul piano di sviluppo, incentrate sulla paura di ulteriori contrazioni dell'occupazione, dopo i prepensionamenti e l'esternalizzazione, come conseguenza dell'accresciuta efficienza. Preoccupazioni acute dal programma di internazionalizzazione, che si teme possa tradursi in una delocalizzazione della produzione. Infine, tra i critici serpeggia l'idea che l'azienda voglia imporre una più severa disciplina produttiva agli operai, senza prevedere ricadute positive della riorganizzazione per i lavoratori, nonostante l'azienda goda di una situazione economica invidiabile che le consente di condurre operazioni di acquisizione commentate positivamente dai media.

---

<sup>3</sup> Alcuni lavoratori con maggiore anzianità aziendale ricordano che già in passato vi erano addetti macchine che disponevano di attrezzi per operare direttamente alcuni interventi di manutenzione, e che rivendicavano la possibilità di operare tali interventi, a volte in polemica con la manutenzione, che non gradiva interventi autonomi della produzione.

## 2.6 Le criticità del cambiamento

Le opinioni degli operai intervistati, così come ampiamente favorevoli alla riorganizzazione, sono anche generalmente ottimistiche riguardo al successo dell'operazione. La grande maggioranza tende infatti a considerare limitato il dissenso e a ritenere che esso rientrerà man mano che i cambiamenti saranno implementati e verranno fugati dubbi e incertezze. Paradossalmente, dubbi sul successo della riorganizzazione vengono espressi piuttosto da chi occupa posizioni nella gerarchia intermedia di stabilimento, tanto in produzione che in manutenzione.

Vi è chi sottolinea le difficoltà cui andrà incontro il nuovo assetto, a causa del malcontento e delle resistenze di gruppi di lavoratori non troppo esigui e comunque sufficienti a creare inceppi al meccanismo, in assenza di una stretta disciplinare che si invoca come salutare la risposta a uno scontento ingiustificato. Si ritiene che i vecchi lavoratori, abituati a ritmi rilassati, siano in grado di influenzare i giovani, più disponibili e dinamici, facendo pesare in chiave retorica a sostegno delle proprie posizioni la lunga esperienza in Lavazza ("Che ne sai tu che io lavoro qui da vent'anni"). Su questa falsariga temono anche il profilarsi di conseguenze negative a seguito dell'inserimento in produzione di manutentori e magazzinieri, non abituati alla disciplina necessaria nell'attendere alle macchine. Il pessimismo nasce anche dalla convinzione che il successo della riorganizzazione dipenda da un mutamento culturale profondo, di mentalità dei lavoratori abituati a vecchie routine, ma cambiamenti di questa portata avvengono molto lentamente e non si risolvono con un'attività di formazione.

Fra chi manifesta dubbi, c'è chi prevede che la riorganizzazione, pur apprezzabile in linea teorica per i riflessi sulla qualità delle mansioni, non si tradurrà in un significativo recupero di efficienza. Innanzitutto si esprime pessimismo sull'interesse e la capacità degli addetti macchina a imparare la manutenzione – con l'aggiunta di una nota di "colore" di chi vede con scetticismo le donne impegnate con le chiavi. Vi è infine chi ritiene che il nuovo modello avrà conseguenze pratiche negative in confronto al sistema precedente, a causa di un aspetto particolare legato alla qualità della manutenzione: nella tradizionale gestione centralizzata degli interventi, il responsabile poteva indirizzare i manutentori a seconda delle loro capacità sul tipo di intervento necessario; col nuovo sistema, l'esistenza di livelli di competenze e capacità differenti tra i manutentori (specialmente fra i meccanici, alcuni dei quali sarebbero stati assunti senza la necessaria preparazione) autorizza il dubbio che non tutte le unità produttive integrate avranno la capacità di svolgere gli interventi di manutenzione al loro interno. Insomma, ci si potrebbe trovare di fronte a notevoli scarti di efficienza tra i *team*, a seconda della qualità del manutentore e del *team leader*.

In questa visione pessimistica, si ritiene che la riorganizzazione non faciliterà la gestione di uno stabilimento complesso, non risolverà i conflitti tra produzione e manutenzione<sup>4</sup>, non porrà fine alle frequenti lamentele sugli abbinamenti di uomini e macchine sulle linee – una questione, quest'ultima, assai sentita dai lavoratori, che fa leva su vecchie incomprensioni tra

---

<sup>4</sup> Nell'organizzazione tradizionale i conflitti tra manutenzione e produzione vengono descritti in questi termini: i capi turno di produzione cercano di affermare la propria autorità sui manutentori, che invece rispondono ai capi turno di manutenzione; la programmazione della manutenzione provoca dissapori tra i responsabili della manutenzione e i responsabili intermedi di produzione, che vorrebbero che gli interventi venissero sempre fatti sulle loro unità. In particolare, il secondo tipo di contrasto non verrebbe limitato dalla riorganizzazione.

compagni di lavoro, su rapporti di collaborazione più o meno riusciti, sulla preferenza verso alcune macchine piuttosto che altre.

La distinzione tra ottimisti e pessimisti in tema di riorganizzazione si ripropone in merito ai cambiamenti che hanno interessato la *governance* dell'impresa. Si tratta qui di valutazioni espresse non tanto a livello operaio quanto degli uffici e della gerarchia medio alta: alcuni lamentano il clima di familiarità che si va perdendo, rimpiangono la maggior presenza della famiglia Lavazza, utile all'ambiente collaborativo e all'efficacia sul lavoro; altri esprimono accenni critici – poco più che accenni – nei confronti di cambiamenti organizzativi che avrebbero alterato i vecchi equilibri, portando incertezze su competenze, responsabilità e procedure con ricadute negative sull'efficienza.

Su posizioni opposte si collocano i manager impegnati a traghettare una azienda familiare e locale in una azienda manageriale e internazionale, e i dirigenti convinti e impegnati nella trasformazione. Questi rilevano resistenze al cambiamento, indicando qualche caso di mancata piena implementazione di nuove modalità organizzative per salvaguardare vecchie posizioni. Denunciano infine un limite – che risulta in effetti evidente in alcune interviste a dirigenti – della vecchia organizzazione funzionale: la scarsa comunicazione e il limitato scambio tra i settori, così che la conoscenza approfondita del proprio campo operativo non dialoga e interagisce con gli altri campi, poco conosciuti, rinunciando al valore aggiunto dell'operatività integrata.

Il superamento di questi limiti, almeno nell'ambito della ricerca, è del resto uno degli obiettivi dell'Innovation Center, dove l'innovazione sarà perseguita a tutto campo: non solo la sfida di nuovi prodotti, adatti ai gusti internazionali eppure capaci di mantenere la qualità e l'impronta Lavazza, ma anche la difesa dell'ambiente, la riduzione dei costi attraverso il risparmio energetico, il recupero di calore, azoto, e così via. Qui, necessariamente, le diverse competenze si integrano.

## 2.7 Le posizioni delle organizzazioni provinciali di categoria

Di fronte al piano di sviluppo e alla riorganizzazione della Lavazza, le organizzazioni sindacali provinciali di categoria hanno assunto posizioni differenziate: in estrema sintesi, la CISL esprime le maggiori perplessità, la CGIL e la UIL mostrano più disponibilità e svolgono considerazioni decisamente positive<sup>5</sup>.

Nella visione del segretario provinciale CISL, la Lavazza era un'impresa tradizionalmente attenta alle relazioni interne, i lavoratori erano orgogliosi di farne parte e si identificavano con le scelte della famiglia, di Emilio Lavazza in particolare. Nei rapporti con i dipendenti, la Direzione si atteneva al principio di non creare scontento, di trovare la soluzione ai problemi: il diffuso senso di appartenenza all'azienda si riverberava così in una ridotta dialettica sindacale. Questo orientamento, dominante fino a tre-quattro anni or sono, è cambiato e il segnale della svolta viene individuato nell'accordo integrativo aziendale del 2006<sup>6</sup>, quando l'azienda ha battuto il tasto dell'assenteismo lasciando trasparire l'intenzione di fare pulizia del vecchiume

---

<sup>5</sup> Le posizioni sindacali sono state rilevate attraverso interviste ai tre segretari provinciali degli alimentaristi CGIL, CISL e UIL, le cui considerazioni riportiamo di seguito riassumendole il più fedelmente possibile.

<sup>6</sup> La cui scadenza, nel dicembre 2009, è stata prorogata di un anno in coincidenza con la firma del nuovo contratto nazionale, che contiene elementi innovativi e migliorativi tali da giustificare la posposizione della contrattazione integrativa.

organizzativo e comportamentale. Il sindacato aveva preso le difese dei lavoratori, condividendo la decisione di nominare una commissione mista per esaminare le cause dell'assenteismo e suggerire gli opportuni rimedi<sup>7</sup>, ma la commissione non è mai stata convocata dall'azienda, giustificando il sospetto che la questione dell'assenteismo fosse un polverone sollevato per giustificare decisioni più gravi per i lavoratori.

Se l'azienda avesse voluto colpire chi fa mesi e mesi di mutua senza giustificazione – dice la CISL – ne avrebbe avute le possibilità; se non l'ha fatto è perché l'insistenza sull'assenteismo cela la volontà di dare un giro di vite sul piano occupazionale più che disciplinare. In questa luce il recente ricorso alla cassa integrazione, pur con il salario garantito al 100%, è stato vissuto con perplessità: si è dato poco credito alla motivazione aziendale basata sull'esubero dello stock di magazzino, piuttosto la cassa integrazione è stata vissuta come un'azione disciplinare nei confronti delle maestranze. A partire da queste premesse, la posizione della CISL nei confronti del piano di sviluppo appare critica: l'accorpamento delle mansioni merita un giudizio positivo, ma non altrettanto il taglio degli organici; inoltre si ritiene che l'aumento di produttività ottenuto con la riorganizzazione debba portare vantaggi anche ai lavoratori. La firma dell'accordo sul piano di sviluppo è stata apposta anche dalla CISL dopo il referendum, ma la trattativa non è stata conclusa e si ritiene che debba venire ripresa per sciogliere proprio il nodo del ritorno economico dell'aumento di produttività per i lavoratori.

Anche sulla strategia di internazionalizzazione la CISL esprime cautela: la Lavazza – sostiene – è grande in Italia, ma piccola nel mondo; gli investimenti in India e Brasile probabilmente vanno fatti, ma stando attenti a non “fare il passo più lungo della gamba” e salvaguardando le posizioni nazionali. Il sindacato lamenta di non venire messo a conoscenza degli studi e delle ricerche alla base delle scelte industriali dell'azienda, a cui si rivolge la critica di muoversi con l'effetto annuncio, anche riguardo al piano di investimenti a Torino.

Nell'operazione del Centro Direzionale, oggetto di forte comunicazione sui media per gli effetti che esso potrà determinare nella riqualificazione del quartiere Aurora, l'azienda inserisce la ristrutturazione dello stabilimento di Settimo Torinese, con la quale, per la prima volta, effettua una scelta di esternalizzazione e contro di essa il sindacato tenta di opporsi senza successo: con la mobilità prevista (verso il pensionamento) per un massimo di 70 persone<sup>8</sup>, poco meno del 10% degli organici torinesi, non si può parlare di “piano di sviluppo”. Infine, la riduzione del numero di addetti alle linee comporta aumenti di produttività, sui quali c'è uno *stand by* nella trattativa.

In sintesi la CISL ritiene che in Lavazza si sia voltata pagina, inaugurando modalità di relazioni interne nuove rispetto agli anni in cui le questioni si discutevano con calma, senza contrasti e senza annunci. Oggi non si comprende dove porterà il cambiamento di toni, dove si vorrà arrivare. Pesa, rispetto al passato, l'adozione di uno stile che sembra non premiare più la crescita lenta e costante dei livelli occupazionali né la politica dei piccoli passi che aveva funzionato in passato. Ma la mancanza di patti chiari con gli operai ingenera la paura di ulteriori tagli, perciò si pensa che l'azienda dovrebbe fare chiarezza sui propri progetti. L'efficacia di rapporti improntati alla schiettezza è sostenuta da un esempio pratico: quando con la formazione per le

---

<sup>7</sup> Le assenze entrano come uno dei criteri per il calcolo del premio individuale di stabilimento.

<sup>8</sup> Il numero massimo di lavoratori coinvolti nella mobilità è, secondo l'accordo, pari a 70; poiché la scelta avverrà su base volontaria, si stima che i lavoratori coinvolti saranno infine circa 60.



unità operative integrate i lavoratori hanno capito che non si trattava solo di tagli – spiega la CISL –, non hanno alzato barricate.

L'orientamento di questo sindacato per la ricontrattazione dell'accordo integrativo si incentra sul rapporto produttività/premio, che pone il problema della controllabilità dei parametri. La produzione è un parametro oggettivo, mentre gli investimenti no, è impossibile controllarli (sarebbe difficile anche se si partecipasse ai lavori del consiglio di amministrazione), ma se i parametri non sono controllabili, allora la cifra del premio deve essere fissa.

La CGIL svolge considerazioni decisamente più simpatetiche con il piano di sviluppo aziendale. La Lavazza è considerata una delle aziende che, nel settore alimentare, si distinguono (al pari della Ferrero e della Martini, almeno fino al passaggio alla multinazionale Bacardi) per essere qualificabili come “corporative”, isole di relativo privilegio per il trattamento riservato ai lavoratori, dovuto a un patto non scritto tra proprietà e dipendenti e favorito dagli alti margini di redditività. La dinamica sindacale in simili condizioni ha un ruolo limitato: si ricorda in proposito un episodio relativo al primo accenno di introduzione del piano di riorganizzazione, quando le perplessità e la sorpresa dei lavoratori li aveva spinti a indirizzare una lettera alla famiglia Lavazza il cui senso si può condensare nella domanda: “Ma davvero volete farci questo?”.

Più che in casa CISL, si sottolinea il buon trattamento riservato ai dipendenti citando l'alta quota dei terzi livelli; la responsabilità sociale dell'impresa invece è richiamata in riferimento a un progetto di inserimento di lavoratori audolesi condotto in collaborazione con la Provincia. La questione dell'assenteismo non assume rilievo: viene imputato a null'altro che all'età media piuttosto elevata dei lavoratori, sottolineando come anche in questo caso l'azienda mantenga un profilo “tollerante”.

La CGIL mostra una visione decisamente positiva del piano di sviluppo, e afferma di aver voluto che il referendum sull'accordo fosse condotto in modo da consentire ai lavoratori di esprimersi in modo consapevole e di avere un risultato chiaro: per queste ragioni il testo dell'accordo è stato distribuito 15 giorni prima, illustrato e discusso in assemblea; le urne sono state separate tra impiegati e operai. Il piano di investimenti su Torino è valutato molto positivamente, anche perché la Lavazza ha scommesso sul rapporto con l'ente locale per il progetto di riqualificazione del quartiere Aurora, e sul rapporto con il sindacato per le relazioni interne.

L'accordo della CGIL con il piano di sviluppo, e l'accettazione della esternalizzazione e del prepensionamento come scambio necessario per garantire investimenti sull'area torinese, derivano dalla convinzione che occorresse salvaguardare l'impianto di Settimo Torinese dal rischio di decadenza: si trattava infatti di uno stabilimento vecchio e non molto produttivo se confrontato con quello di Verrès. Si profilava inoltre il rischio di un accordo tra l'azienda e la Regione Valle d'Aosta per l'ampliamento dello stabilimento di Verrès a costi particolarmente bassi grazie alle facilitazioni offerte dalla Regione a statuto speciale: il pericolo era che a Torino restasse in prospettiva solo la testa dell'azienda, senza la produzione, invece il piano di sviluppo prevede l'installazione di una linea di capsule. Si considera che l'esternalizzazione e la mobilità di 60 lavoratori circa (di cui 40 operai) avverranno con tutte le tutele, e si richiama il fatto che, in un accordo consimile alla Martini, il sindacato non sia riuscito a ottenere l'integrazione del reddito al 100% perché si è sentita la presenza della multinazionale al posto della famiglia.

A partire da una tradizione di buoni rapporti con il sindacato, alla Lavazza e alla nuova dirigenza si riconosce positivamente la volontà di instaurare un rapporto di collaborazione dialettica con il sindacato per gestire i processi di cambiamento. La CGIL si dichiara pronta a collaborare, pur mantenendo una chiara distinzione di ruoli, per trovare alle domande dei lavoratori soluzioni compatibili con l'efficienza aziendale. C'è la disponibilità di sperimentare un nuovo modello di relazioni sindacali basato su soluzioni che consentano un rapporto più stretto tra sindacato e dipendenti.

La CGIL è pertanto critica con l'atteggiamento prevalente della CISL, che sembra appiattita sulle posizioni del terzo di lavoratori in disaccordo col piano sviluppo, mentre occorre difendere gli interessi dei lavoratori con una visione ampia dei processi di cambiamento in corso, delle prospettive future, dei vantaggi in termini di contenuto professionale del lavoro. Il segretario provinciale alimentaristi CGIL è fiducioso sul successo della riorganizzazione e non ha difficoltà ad ammettere che si possano realizzare buoni recuperi di produttività. Nella ricontrattazione del premio aziendale, prevista a novembre 2010, la linea della CGIL sarà di mantenere inalterato il premio attuale, introducendo un secondo premio legato ai rendimenti delle unità operative integrate: non si temono i contraccolpi che possono derivare da eventuali disparità, perché si ritiene che sia possibile gestirli.

Anche la UIL esprime pieno accordo sulla strategia della Lavazza. L'internazionalizzazione è giudicata necessaria per l'allargamento della competizione a livello globale e per le opportunità che si aprono sui mercati emergenti, dove quote ridotte (ma in numero assoluto elevate) di popolazione relativamente benestante stanno assumendo abitudini occidentali. Si riconosce che gli investimenti all'estero non hanno il carattere della delocalizzazione e che la Lavazza si muove con intelligenza.

L'accordo è pieno anche sulla nuova organizzazione del lavoro: quella precedente viene definita "stantia", anche se aveva un proprio sistema di formazione basato sulla rotazione, che portava alla polifunzionalità; ora il vecchio tipo di formazione viene integrato con l'apprendimento di operazioni di manutenzione da parte di tutti nell'"isola", con il manutentore che fa crescere il gruppo. La Lavazza ha preso a modello lo stabilimento Kraft di Andezeno, che produce il caffè Splendid, dove il gruppo autogestito raggiunge il 110% degli obiettivi posti dal contratto integrativo aziendale. Il progetto delle unità operative integrate è dunque considerato utile e necessario. Quanto all'esternalizzazione del magazzino, essendo il passaggio alle società esterne volontario, la UIL prevede che nessuno farà questa scelta e tutti gli attuali addetti, esclusi coloro che andranno in mobilità, saranno ricollocati in produzione o negli uffici, previa formazione.

Riguardo al malcontento, si ipotizza che il nuovo sistema leda abitudini incrostate nel tempo e provochi un certo stress nei lavoratori più anziani. Tra le cause è indicata la paura di vedersi assegnate più macchine con maggiore saturazione dei tempi, ma la Lavazza avrebbe ragione a riorganizzare la produzione in quanto, nello stabilimento di Settimo Torinese, il costo del lavoro è più alto che a Verrès e Gattinara, mentre il premio di stabilimento è di importo superiore<sup>9</sup>. Con le unità operative integrate si otterrebbe il sicuro vantaggio di migliorare la qualifi-

---

<sup>9</sup> A questo proposito, la UIL si dice intenzionata a dar vita a un coordinamento sindacale degli stabilimenti del gruppo.

cazione e la qualità del lavoro, mentre il rischio di aumento eccessivo dei ritmi potrà essere evitato dalla contrattazione.

Secondo la UIL il primo tentativo di implementazione della riorganizzazione è stato malvisto per il timore che portasse a riduzioni di personale, con la protesta guidata dai manutentori e dalla CISL, forte tra questa categoria di lavoratori, che ha fatto proprie le ragioni della protesta. Si sono così innescate anche dinamiche di competizione e insofferenza tra CGIL e CISL, che hanno messo a rischio le trattative per l'accordo sul piano di sviluppo, poi raggiunto grazie all'impegno della UIL a svolgere un lavoro di ricucitura e a portare le diverse posizioni verso una sintesi. La rivalità tra le organizzazioni sindacali, tuttora non sopita, impedisce la formulazione di una piattaforma unitaria per il rinnovo del contratto integrativo. La linea della UIL, a partire dalla considerazione che i margini di manovra sui passaggi di qualifica sono scarsi per la quota già elevata di terzi livelli, è trasformare l'attuale premio in una quindicesima mensilità.

## 2.8 Per il successo della riorganizzazione

Un terzo di lavoratori che hanno votato "no" all'accordo è un segnale di malcontento da non trascurare. Il grosso delle resistenze nei confronti della riorganizzazione viene, come abbiamo visto, dall'incertezza.

In particolare vanno considerate la questione delle assegnazioni e della composizione delle squadre e le forme che assumerà la rotazione: argomenti che corrono il rischio di essere considerati frutto di idiosincrasie di basso livello, e invece, come sostengono i responsabili di produzione, assumono notevole rilievo per il buon clima di collaborazione tra i lavoratori che si riflette sull'efficienza.

Va anche ricordato il timore di ulteriori ridimensionamenti degli organici che, in parte, potrebbero essere conseguenza stessa dell'incremento di produttività atteso dalla riorganizzazione. Inoltre, tra i critici e i perplessi alligna il sospetto che ai lavoratori si richiedano compiti più complessi, aumentando impegno lavorativo e responsabilità (col rischio di incorrere in sanzioni) senza corrispettivi sul piano economico.

Infine, nella percezione dei lavoratori meno propensi a dar peso all'area degli interessi comuni tra dipendenti e impresa, opera quello che si potrebbe considerare una sorta di "svantaggio del successo" per l'azienda: la Lavazza è in ottima salute, fa grandi progetti che trovano risonanza mediatica, ma agli operai sembra riservare riduzione degli organici e richieste di maggiore impegno.

Per affrontare questi nodi le suggestioni che vengono dalla ricerca sono la riapertura anticipata della trattativa per il nuovo contratto aziendale (l'attuale è in scadenza a fine 2010), per affrontare in particolare i criteri di calcolo del premio aziendale, considerando il rapporto tra l'incremento della produttività come risultato della riorganizzazione e il ritorno ai lavoratori in termini di retribuzione.

Connessa alla struttura del premio è la questione della rotazione: questa può avvenire a composizione tendenzialmente stabile dei *team*, periodicamente assegnati alle diverse aree, oppure con *team* a composizione variabile. Nel primo caso si potrebbe ipotizzare un premio di *team*, ma si correrebbe il rischio di disparità di guadagni tra *team* che potrebbero essere indipendenti dall'impegno dei singoli, con conseguenti malumori.

Sulla questione dell'assenteismo varrebbe la pena convocare la commissione mista prevista dall'accordo aziendale del 2006, per fugare ogni sospetto che l'azienda non sia in realtà interessata a colpire gli abusi, ma usare l'assenteismo come strumento polemico finalizzato a una ristrutturazione occupazionale e della disciplina lavorativa.

Di notevole giovamento sarebbe uno sforzo per accrescere e migliorare la comunicazione tra azienda e lavoratori intorno al piano di sviluppo nella sua interezza, così da sciogliere nodi e perplessità. Più in generale, la comunicazione interna andrebbe potenziata intorno alla strategia di internazionalizzazione, poco conosciuta anche fra i dirigenti. Potrebbe forse essere utile uno strumento quale una newsletter aziendale, magari collegata al CRAL, ma che informi sulla vita aziendale a tutto campo. Il CRAL stesso meriterebbe investimenti più consistenti, per potenziarne e ampliarne le attività secondo le inclinazioni dei diversi gruppi di lavoratori: la socialità nel tempo libero, infatti, è utile a rinsaldare il senso di appartenenza aziendale. Al CRAL potrebbe inoltre essere associata un'organizzazione degli ex-dipendenti, che favorisca i contatti tra le "vecchie guardie" di lavoratori dalla forte identità Lavazza e le nuove leve da coinvolgere.

Per la buona gestione delle relazioni interne la Direzione aziendale ha bisogno di terminali sensibili che sappiano rilevare aspettative e problemi sentiti dai lavoratori, tanto più in sistemi organizzativi che fanno appello al senso di responsabilità e alla cooperazione di gruppo. La partecipazione assume una dimensione collettiva, che può essere utilmente veicolata attraverso le rappresentanze interne e le organizzazioni sindacali. L'azienda capitalizza il vantaggio di una mediazione efficace quanto più può rapportarsi a un interlocutore sindacale forte, rappresentativo e unitario. La divisione tra le rappresentanze sindacali rischia invece di tradursi in situazioni di stallo, che inibiscono la gestione efficace dei processi – ciò vale in particolare nella realtà delle relazioni industriali in Italia, che si caratterizza sul piano giuridico per la scarsa, o nulla, regolazione tanto della rappresentatività quanto della estensione della validità dei contratti (oltre gli aderenti alle organizzazioni contraenti).

Da questo punto di vista, interesse di Lavazza è presentare le proprie strategie, suscitare il dibattito, allargarlo a interlocutori più vasti dei soggetti direttamente coinvolti nelle dinamiche aziendali, coinvolgere le rappresentanze delle comunità territoriali interessate dagli investimenti, per ottenere al contempo la rassicurazione di chi esprime timori e la legittimazione che viene dalle scelte condivise. Tale dibattito si inserisce appieno in problematiche nazionali di posizionamento dell'industria italiana nel panorama competitivo globale, essendo il mantenimento di attività manifatturiere condizione necessaria alla ricchezza e alla modernità del paese. Rispetto a tali problematiche il caso Lavazza rappresenta un esempio e, al contempo, un banco di prova della capacità di fare del radicamento locale il blocco di partenza per la crescita e la conquista di mercati internazionali, strategia necessaria a evitare i pericoli di ristagno e decadenza. Dunque l'esperienza Lavazza merita di essere monitorata, studiata e comunicata a livello nazionale e internazionale.

## **TORINO**nordovest

**Torino Nord Ovest srl impresa sociale** è il centro fondato dall'Associazione Torino Internazionale per svolgere attività di studio, consulenza, valutazione e proposta nel campo della ricerca socioeconomica. Luogo di elaborazione di saperi applicabili e circolazione di idee, Torino Nord Ovest si propone di accrescere l'informazione e favorire il dibattito qualificato sui principali temi dell'agenda locale, ancorandoli a una produzione originale di dati, analisi, visioni. Il centro fotografa e approfondisce una pluralità di aspetti e settori – dall'economia al lavoro, dalle reti territoriali allo sviluppo locale e urbano, dalle rappresentanze alla cultura – con due punti fermi: la specializzazione territoriale nel nordovest italiano, dove si trovano le realtà più produttive e le forze più innovatrici del paese, e l'indagine dei fenomeni sociali ed economici nella loro reciproca relazione.

[WWW.TORINONORDOVEST.IT](http://WWW.TORINONORDOVEST.IT)  
[INFO@TORINONORDOVEST.IT](mailto:INFO@TORINONORDOVEST.IT)