

Quaderni rassegna sindacale

Lavori

54 Contrattazione e produttività

- ▮ Patti sociali in Irlanda
- ▮ Lezioni americane
- ▮ Il delegato sindacale
come termometro sociale



EDIESSE

QUADERNI RASSEGNA SINDACALE – LAVORI
RIVISTA TRIMESTRALE - ANNO XIV - N. 2
www.ediesseonline.it/riviste/qrs

PROPRIETARIO ED EDITORE
Ediesse s.r.l.

Viale di Porta Tiburtina, 36 - 00185 Roma
Tel. (06) 44870325 - Fax (06) 44870335
www.ediesseonline.it
E-mail: ediesse@cgil.it

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Rossella Basile
Tel. (06) 44870323 - Fax (06) 44870335
E-mail: qrs@ediesseonline.it

UFFICIO ABBONAMENTI
Tel. (06) 44870283 - Fax (06) 44870335
Dal lunedì al venerdì 10-13 / 14-16,30
E-mail: ediesse@cgil.it

Una copia 16,00 euro
Arretrati 32,00 euro

TARIFE ABBONAMENTO ANNUO
Italia: 50,00 euro - Estero: 100,00 euro -
da versare sul c/c postale n. 935015 intestato
a Ediesse s.r.l. specificando la causale

GRAFICA
Antonella Lupi

IMMAGINE DI COPERTINA
Alfred Manessier, *La Sè ve*, 1963

STAMPA
Tipografia O.Gra.Ro.
Vicolo dei Tabacchi, 1 - Roma

Registrazione presso il Tribunale di Roma
al n. 110/2000 del 6/3/2000

Egregio Abbonato, ai sensi dell'art. 10 della legge n. 675/1996. La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel nostro archivio informatico e saranno utilizzati dalla nostra società, nonché da enti e società esterne ad essa collegate, solo per l'invio di materiale amministrativo, commerciale e promozionale derivante dalla ns. attività. La informiamo inoltre che, ai sensi dell'art. 13 della Legge, Lei ha il diritto di conoscere, aggiornare, cancellare, rettificare i suoi dati o opporsi all'utilizzo degli stessi, se trattati in violazione della legge.



Associato all'Unione Stampa Periodica Italiana

Q
Quaderni rassegna sindacale Lavori

COMITATO DI INDIRIZZO
*Giorgio Benvenuto,
Guglielmo Epifani,
Bruno Manghi*

COMITATO EDITORIALE
*Mimmo Carrieri (coordinatore),
Aris Accornero, Gabriele Ballarino,
Lauralba Bellardi, Bruno Caruso,
Gian Primo Cella, Fausta Guarriello,
Giorgio Lunghini, Luigi Mariucci,
Saul Meghnagi, Marcello Messori,
Giacinto Militello, Adolfo Pepe,
Paolo Pini, Ida Regalia,
Marino Regini, Mario Ricciardi,
Umberto Romagnoli, Mario Telo,
Tiziano Treu*

COMITATO SCIENTIFICO
INTERNAZIONALE
*Lucio Baccaro, Pere J. Beneyto,
Reinhard Bispinck, Colin Crouch,
Roland Erne, Richard Hyman,
Maarten Keune, Guglielmo Meardi,
Philippe Pochet, Udo Rehfeldt,
Bertrand Schwartz, Wolfgang Streeck*

REDAZIONE
*Adolfo Braga (caporedattore),
Maria Concetta Ambra,
Vincenzo Bavaro, Andrea Ciarini,
Salvo Leonardi, Fabrizio Loreto,
Marcello Pedaci, Elena Persano,
Cristina Tajani*

DIRETTORE RESPONSABILE
Stefano Iucci

La Rivista si avvale della procedura
di valutazione e accettazione
degli articoli *double blind peer review*

Finito di stampare
nel mese di giugno 2013

INDICE

ARGOMENTO

Roland Erne, Vincenzo Maccarrone

Un patto faustiano con il neoliberismo?

Ascesa e caduta dei patti sociali nella Repubblica d'Irlanda 7

TEMA

Contrattazione e produttività

Mimmo Carrieri

Presentazione.

Cambiare la posta in gioco per rilanciare la contrattazione 31

Davide Antonioli, Paolo Pini

Contrattazione, dinamica salariale e produttività:
ripensare obiettivi e metodi 39

Marcello Messori

Quali politiche per il rilancio della produttività 95

Elena Lattuada

Un assetto della contrattazione equilibrato e dinamico 109

Pierangelo Albini, Giulio de Caprariis

Come ridisegnare le relazioni tra le parti 117

Antonio Focillo

La presunta oggettività della misurazione della produttività 139

Sebastiano Fadda

Contrattazione e patto sociale.

Un richiamo ai fondamenti 157

Paolo Leon

Le ragioni strutturali che giustificano la contrattazione nazionale 179

<i>Anna M. Ponzellini</i>	
Piani, non solo premi	185
<i>Nicola Acocella</i>	
Per un Patto di produttività e crescita in termini di produttività programmata?	201
<i>Piergiorgio Caprioli</i>	
Basta nuove regole centrali, agiamo a livello locale	209
<i>Rocco Palombella</i>	
Produttività del lavoro e contrattazione collettiva	217
CONFRONTO	
<i>I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire</i> di Mimmo Carrieri [il Mulino, 2012]	
<i>Francesco Sinopoli</i>	
I «nuovi» dilemmi del sindacato	233
<i>Sergio Cofferati</i>	
No ai fraintendimenti riguardo alla battaglia in difesa dell'art. 18	247
<i>Mimmo Carrieri</i>	
Postilla. Per continuare a discutere	249
TENDENZE	
<i>Alessandro Coppola</i>	
Lezioni americane. Riattivare il territorio per costruire il sindacato	255
<i>Davide Dazzi</i>	
Il delegato sindacale come «termometro» sociale del cambiamento	275

ARGOMENTO

Un patto faustiano con il neoliberismo?

Ascesa e caduta dei patti sociali nella Repubblica d'Irlanda

*Roland Erne, Vincenzo Maccarrone**

1. Introduzione

Da qualunque prospettiva si guardi, l'Irlanda costituisce un interessante caso di studio. Dopo decenni di stagnazione economica, che hanno spinto alcuni commentatori a coniare il termine «sottosviluppo fordista» per descrivere il periodo fra la fine della seconda guerra mondiale e gli anni ottanta (Ò Riain, 2004), le 26 Contee hanno sperimentato vent'anni di strepitoso sviluppo. Alti tassi di crescita, bassa disoccupazione e inversione del flusso migratorio caratterizzarono il ventennio che è stato definito della «tigre celtica», durante il quale la dinamicità dell'economia irlandese ricordava quella delle quattro tigri asiatiche. Tuttavia, come fu repentina la crescita, lo fu anche il crollo.

La crisi economica mondiale tuttora in corso ha colpito più duramente di altri la Repubblica, troppo dipendente dagli investimenti diretti esteri (Ide) e dotata di un sistema finanziario rivelatosi assai debole. Gli Ide hanno incrementato lo stock di capitale produttivo, ma hanno contribuito a determinare la bolla finanziaria e immobiliare che ha portato al collasso delle banche irlandesi nel 2008¹. Da allora l'Irlanda ha sperimentato uno dei più costosi salvataggi bancari della storia², disoccupazione di massa, emigrazione, pesanti tagli al welfare, stipendi e spesa pubblica, insieme ad aumenti delle imposte che il governo ha messo in atto sin dal 2009 in collaborazio-

* Roland Erne è docente di Relazioni industriali europee e comparate presso la School of Business dell'University College di Dublino; Vincenzo Maccarrone è Allievo Senior presso il Collegio Carlo Alberto di Torino e studente presso l'Università di Torino.

¹ Tra il 2000 e il 2008, un periodo in cui le principali banche irlandesi sono cresciute più del 300 per cento, il capitale produttivo investito dalle imprese è aumentato soltanto del 26 per cento (Ò Riain, 2012).

² I soli pagamenti del debito della Anglo-Irish Bank, al tempo terza banca privata del paese per dimensione, costeranno all'Irlanda 47 miliardi di euro (Whelan, 2012). Ciò graverà su ciascun lavoratore irlandese per una quota superiore a 26 mila euro.

ne con la *troika* Fondo monetario internazionale-Unione Europea-Banca centrale europea. Di conseguenza, le prospettive di rilancio del paese appaiono oggi ancora molto incerte.

Che tipo di modello di sviluppo economico, politico e sociale ha caratterizzato la Repubblica d'Irlanda nell'ultimo ventennio? È stato il modello neoliberista, adottato dalla vicina Gran Bretagna, o quello neo-corporativo a prevalere? Nei paragrafi che seguono proveremo a rispondere a questa domanda.

2. Crisi nel neoliberismo o crisi del neoliberismo?

La crisi ancora in corso ha messo in discussione il modello neoliberista. I lavori seminali di Dumenil e Levy (2004) e Harvey (2005) definiscono il neoliberismo come un ordine sociale e un regime di accumulazione emerso fra la fine degli anni settanta e l'inizio degli anni ottanta del secolo scorso in Gran Bretagna e Stati Uniti, diffusosi poi in ampie parti del mondo nel trentennio successivo. Il neoliberismo, in questa visione, si caratterizza non tanto e non solo come teoria economica, ma anche e soprattutto come «progetto politico che mira a ristabilire le condizioni per l'accumulazione e a ripristinare il potere delle élite economiche» (Harvey, 2005, p. 19), nato sia in risposta all'eccessivo potere guadagnato dalla popolazione lavoratrice durante il compromesso keynesiano a seguito della seconda guerra mondiale sia come soluzione ai problemi nel processo di accumulazione di capitale durante la stagflazione degli anni settanta.

Se ben poco ha fatto la contro-rivoluzione neoliberista per risolvere i problemi di accumulazione del capitale – Harvey (2005) annota come i tassi di crescita del Pil globale dagli anni ottanta in poi siano stati inferiori a quelli del trentennio post-bellico – lo stesso non si può dire per quanto concerne la restaurazione del potere di classe. Crescenti diseguaglianze e spostamenti a favore della quota-profitti sono stati caratteristici dei paesi che hanno adottato l'agenda neoliberale. A questo vanno aggiunte le privatizzazioni di numerose imprese statali, la liberalizzazione degli spostamenti di merci e capitali, l'enfasi monetarista sul controllo dell'inflazione e sull'applicazione di politiche economiche dal lato dell'offerta, la deregolamentazione dei mercati e la mercificazione della società (ad esempio tramite processi di privatizzazione della spesa sociale) (Birch, Mykhnenko, 2010).

La crisi, a ogni modo, ha messo in discussione la teoria neoliberista ma non la sua prassi. È infatti in atto una crisi *nel* modello di accumulazione neoliberista, ma non *del* modello di accumulazione neoliberista (Saad-Filho, 2011). Le politiche di austerità praticate dalla *troika* e dai governi europei in risposta alla crisi dimostrano come sia ancora lontana la nascita di un nuovo paradigma economico e politico in risposta ai profondi sconvolgimenti economici, politici e sociali che stiamo vivendo, come era accaduto nel 1929 con il keynesismo, e negli anni settanta con il neoliberalismo stesso. Laddove la crisi ha portato alla sostituzione delle politiche di *laissez-faire* con un modello di governo dell'economia più interventzionista e post-democratico, il progetto neoliberale è ancora presente (Erne, 2012, 2011b). Nel prossimo paragrafo proveremo a inserire la Repubblica d'Irlanda all'interno di questa cornice di analisi.

3. Il neoliberalismo irlandese

Se si dovesse datare con una certa precisione l'inizio della svolta neoliberista nella Repubblica d'Irlanda si potrebbe prendere come anno simbolo il 1989. È in quell'anno infatti che sale al governo la coalizione composta da Fianna Fáil³ e Progressive Democrats (Pd). Quest'ultimo partito, di ispirazione *thatcherista*, era nato nel 1985 da una scissione a destra dello stesso Fianna Fáil, il più influente partito nella storia repubblicana. I membri del Pd esaltavano l'impresa privata, l'etica e la trasparenza nelle cariche pubbliche, e aderivano a una visione *liberal* sui diritti civili (erano, ad esempio, favorevoli al divorzio) (Ferriter, 2004). La coalizione mise in atto una serie di misure di austerità per far fronte all'incremento del debito pubblico accumulato negli anni settanta e ottanta, nonostante Charles Haughey, il leader del Fianna Fáil, avesse in precedenza criticato aspramente le politiche monetariste della coalizione composta da Fine Gael⁴ e Labour, definendole portatrici di «alienazione e disordine sociale» (citato in Allen, 2005, p. 23). Il ventennio successivo porterà all'implementazione di una serie di politiche del tutto coerenti con l'agenda neoliberale.

³ «Guerrieri del destino» in gaelico.

⁴ «Famiglia degli irlandesi» in gaelico.

Sotto svariati aspetti la Repubblica d'Irlanda ha infatti seguito l'esempio di paesi in cui si erano affermate politiche neoliberiste. Primo: a partire dagli anni novanta dieci imprese di proprietà statale sono state privatizzate, nonostante avessero generalmente conseguito risultati soddisfacenti (Sweeney, 2005), con il consenso iniziale dell'Ictu⁵ (O'Connor, 2011). I leader sindacali presero parte al Nation Competitiveness Council, incaricato di promuovere la concorrenza in tradizionali monopoli naturali, come i settori dell'energia e delle telecomunicazioni. Negli anni duemila, però, essi si allontanarono da questa posizione (Sweeney, 2005). I risultati delle privatizzazioni sono stati ambigui e in alcuni frangenti si sono conclusi con un vero e proprio fallimento, come nel caso di Eircom, la compagnia irlandese di telecomunicazioni⁶.

Secondo: la modulazione del sistema tributario irlandese favorisce inevitabilmente l'accumulazione di ricchezza da parte delle élite. Esso è basato in maniera sproporzionata sulla tassazione indiretta, che incrementa la regressività del prelievo. L'Irlanda presenta inoltre la più bassa imposta sulle imprese in tutta Europa (Hardiman, 2002b), il che favorisce le grandi multinazionali straniere desiderose di investire in Europa. Le svariate esenzioni fiscali e i condoni per gli evasori concludono un quadro quantomeno favorevole ai detentori di alti redditi (Allen, 2007; Hardiman, 2002b). Terzo: la regolamentazione delle operazioni finanziarie e del mercato del lavoro è stata progressivamente «alleggerita» (McDonough, Dundon, 2010). La scarsa disciplina del mercato finanziario, vista come chiave per attrarre gli investimenti esteri, ha mostrato tutta la sua debolezza durante la crisi economica, in cui si sono susseguiti costosi salvataggi delle banche a spese dei contribuenti.

Tutti questi elementi hanno avuto l'effetto di incrementare le disegualtanze sociali nella Repubblica d'Irlanda, come già avvenuto in paesi come Gran Bretagna e Stati Uniti. Benché vi siano autori, come Teague e Donaghey (2009), che sostengono che la disuguaglianza in Irlanda non sia au-

⁵ La confederazione dei sindacati irlandesi.

⁶ Mentre i cinque azionisti di maggioranza succedutisi alla guida di Eircom hanno indebolito la compagnia, guidati dal solo fine di guadagnare profitti nel breve periodo, il tutto a scapito del pubblico interesse, i 14 mila lavoratori ed ex dipendenti di Eircom hanno ricevuto, in media, circa 62.500 euro a testa, dall'Employee Share Ownership Trust (*Irish Times*, 31 maggio 2012), istituito al fine di assicurare la condiscendenza dei lavoratori e dei sindacati con l'agenda di privatizzazioni portata avanti dal governo.

mentata nell'ultimo ventennio, ciò non pare confermato dall'analisi empirica. McDonough e Loughrey (2009) nella loro analisi mostrano come, insieme a un miglioramento generale delle condizioni di vita, il gap fra redditi alti e redditi bassi è aumentato in maniera considerevole in Irlanda fra il 1987 e il 2005. Kirby e Murphy (2011) indicano come causa della crescente disuguaglianza non solo la natura stessa del neoliberalismo, che tende a incrementare le disuguaglianze fra lavoratori qualificati e non, ma anche le politiche del governo in materia di regolamentazione tributaria e del mercato del lavoro, favorevoli alle classi più abbienti. A questi dati vanno aggiunti quelli sul patrimonio: l'uno per cento più ricco della popolazione negli anni novanta ha raddoppiato la sua percentuale di ricchezza detenuta rispetto agli anni settanta e ottanta (Kirby, 2009). Una ricerca della Bank of England del 2007 mostra che il cinque per cento della popolazione detiene i due terzi della ricchezza irlandese (Kirby, Murphy, 2011).

Esiste tuttavia un grosso nodo teorico da affrontare per potere inserire la Repubblica d'Irlanda in una cornice di analisi sul neoliberalismo. Esso è il modello di relazioni industriali adottato dalle 26 Contee, ossia la *social partnership*. A partire dal 1987, anno in cui fu siglato il primo accordo, si sono susseguiti sette accordi nazionali fra Stato, sindacati e imprese. Inizialmente essi erano limitati a un accordo di moderazione salariale per i lavoratori in cambio di tagli alle tasse, insieme ad alcune clausole legate ai livelli occupazionali e al welfare; in seguito l'area di competenza dei patti si è ampliata, anche in risposta ai cambiamenti avvenuti nel corso degli anni (Roche, 2012).

Tale caso è evidentemente in contrasto con il modello classico di relazioni industriali neo-liberista: quest'ultimo prevede, infatti, una contrattazione decentrata e a livello individuale (Roche, Cradden, 2003; Hardiman, 2002a). La contrattazione nazionale collettiva è vista come pericolosa portatrice di aumenti di spesa pubblica, mentre la contrattazione individuale e aziendale rifletterebbe la «realtà economica» dei diversi settori e delle diverse imprese (Roche, Cradden, 2003). I mercati del lavoro vanno liberati il più possibile da «rigidità» quali il salario minimo o le leggi sulla flessibilità in entrata o in uscita. Il potere dei sindacati va diminuito, a vantaggio di una contrattazione individuale fra lavoratore e datore di lavoro. *È possibile quindi parlare di svolta neoliberista in Irlanda nonostante la presenza dell'istituto della social partnership?* Il paragrafo che segue prova ad affrontare la questione.

4. Ascesa e declino della *social partnership*

Le radici della *social partnership* affondano nei decenni precedenti. Già negli anni cinquanta una serie di *pay rounds* concernenti il livello del salario avevano segnato l'inizio di una centralizzazione delle relazioni industriali (O'Connor, 2011). A esse avevano fatto seguito negli anni settanta i National Wage Agreements, che fissavano i tassi di incremento del salario per l'intera forza lavoro nazionale in tutti i settori (Von Prondzynski, 1998). Nel 1979 essi furono incorporati in un quadro più ampio, il National Understanding for Economic and Social Development, che riguardava aspetti quali la tassazione, l'occupazione e la questione abitativa. Al primo National Understanding fece seguito un secondo nel 1980; il terzo, invece, non vide mai la luce. Da un lato, la crisi economica che colpì la Repubblica d'Irlanda nel corso degli anni ottanta fece sì che il governo non potesse mantenere gli impegni presi; dall'altro, gli imprenditori erano decisi a ottenere una contrattazione a livello aziendale, a loro più favorevole (O'Connor, 2011).

Negli anni ottanta si ritornò quindi a una contrattazione decentrata. Ciò favorì uno spostamento dei rapporti di forza a favore dei datori di lavoro, elemento che sarebbe stato in seguito fondamentale per convincere i sindacati a prendere parte al primo accordo di *social partnership* (Roche, 2007). Nel periodo 1981-1987 la disoccupazione raggiunse picchi del 19 per cento, il salario reale diminuì del sette per cento e l'emigrazione tornò a salire, mentre il rapporto del debito pubblico sul Pil aveva raggiunto quota 150 per cento. L'affiliazione ai sindacati crollò e con essa il numero di scioperi (O'Connor, 2011). Queste le condizioni in cui il Programme for National Recovery – il primo accordo di *social partnership* – vide la luce.

Nel 1987 il governo di minoranza a guida Fianna Fáil si era appena insediato. Benché negli anni settanta tale partito avesse sostenuto una politica di stampo prettamente keynesiano per far fronte alla «stagflazione», esso si trovava ora a dover praticare una politica di austerità, in una situazione di profonda crisi economica e sociale, cercando al contempo di evitare uno scontro coi sindacati (specie quelli, storicamente combattivi, dei servizi pubblici) (Roche, 2007).

Per parte loro, i sindacati irlandesi si trovavano a fronteggiare diversi problemi. La contrattazione deregolamentata aveva portato a un aumento delle diseguaglianze e a una diminuzione del salario reale, minacciando la coesione fra i lavoratori. A questo bisogna aggiungere che, sotto gli accordi tripart-

titi, i lavoratori meno pagati erano stati protetti dagli incrementi del salario minimo. Gli anni ottanta avevano poi visto un deciso calo degli iscritti al sindacato (il dato più basso dagli anni venti) e della densità sindacale (Roche, 2007). Infine, vi era la paura di una deriva di stampo neoliberista delle relazioni industriali in Irlanda, visti i crescenti consensi catalizzati dai Progressive Democrats, che avevano raggiunto l'11,9 per cento alle elezioni del 1987 (più del *Labour*), e lo spostamento verso posizioni neo-liberiste del Fine Gael, il secondo partito per importanza (Roche, Cradden, 2003; Roche, 2007; Ferriter, 2004). Si trattava di scegliere, per usare le parole di O' Connor (2011), fra una *Celtic Tiger* e una *Celtic Thatcher*: il sindacato scelse la prima via. Il Fianna Fáil, forte della sua relazione storica con le organizzazioni dei lavoratori, fu così in grado di convincere i sindacati a prendere parte all'accordo (Ferriter, 2004).

A prima vista, i datori di lavoro non avrebbero avuto tangibili guadagni nel passare da una contrattazione deregolamentata a un accordo tripartito centralizzato. Come ricordato, la bilancia dei rapporti di forza fra 1980 e 1987 pendeva nettamente a favore delle imprese. Tuttavia, la situazione macroeconomica complessiva, con alta inflazione e alto debito pubblico, costituiva motivo di preoccupazione per le imprese, e un accordo tripartito sembrava offrire la possibilità di legare la moderazione salariale con le riforme economiche ritenute necessarie per il paese (Roche, Cradden, 2003; Roche, 2007). Convinti dall'insistenza del *An Taoiseach*⁷ Charles Haughey, anche i rappresentanti delle imprese aderirono al Programme for National Recovery (così come le associazioni dei coltivatori). L'organo più rappresentativo degli imprenditori coinvolto nel processo di *social partnership* fu l'Irish Business and Employers Confederation, presente pressoché in tutti i settori, a esclusione di quello delle costruzioni, in cui l'organismo più importante è la Construction Industry Federation, coinvolta a partire dagli accordi successivi (Roche, 2007).

Il Programme for National Recovery era un accordo su base triennale, il quale prevedeva che gli incrementi salariali non dovessero superare il 2,5 per cento in ciascun anno del periodo 1988-1990, con una clausola speciale per i bassi salari, che lasciava la possibilità di un incremento maggiore (Von Prondzynski, 1998). In cambio di queste limitazioni, il governo promise un pacchetto di tagli alle tasse per un totale di 225 milioni di sterline per l'inte-

⁷ Primo ministro.

ro periodo dell'accordo. Il piano fissava poi alcuni obiettivi in termini di numero di posti di lavoro, oltre a diminuire l'orario lavorativo settimanale da 40 a 39 ore (Hardiman, 2002a). Contestualmente all'accordo il governo mise in atto un piano di abbattimento della spesa pubblica per 900 milioni di sterline, iniziando così una politica di riduzione della spesa portata avanti anche dal successivo governo di coalizione Fianna Fail-Progressive Democrats. Aiutato dalle circostanze economiche nazionali e internazionali che abbiamo descritto in precedenza, ottenne i risultati prefissati: l'andamento degli aumenti salariali a livello locale seguì il percorso tracciato dal Programme for National Recovery, e anche i requisiti in termini di creazione dei posti di lavoro nel settore privato furono rispettati (Von Prondzynski, 1998).

Dal 1987 a oggi sono stati negoziati sette accordi di partnership. Il mutare delle condizioni socioeconomiche durante gli ultimi due decenni ha fatto sì che vi fosse un cambiamento nelle priorità degli accordi. Se i primi patti erano focalizzati sulla risoluzione di una situazione di crisi economica, quelli successivi presero in considerazione problemi relativamente nuovi, come la gestione del processo di crescita o il soddisfacimento dei criteri per l'ingresso nell'Unione monetaria europea (Roche, 2007; O'Connor, 2011).

McDonough e Dundon (2010) e Von Prondzynski (1998) riassumono le caratteristiche del sistema di relazioni industriali durante la *social partnership* nel modo che segue. Primo: il sistema di relazioni industriali irlandese è *volontarista*; le parti regolano le condizioni di lavoro tramite la contrattazione collettiva, piuttosto che tramite accordi legislativi. Secondo: esso è *antagonista*, cioè si riconosce che un conflitto di interessi fra le parti è insito in tale sistema. Ciò spiega il diffuso ricorso alla contrattazione collettiva (Collings, Gunnigle, Morley, 2008)⁸. Le parti quindi riconoscono che la mediazione dello Stato può essere importante, tramite organi come la Labour Court⁹.

⁸ Come riconosciuto da Collins, Gunnigle e Morley (2008) e da McDonough e Dundon (2010), sarebbe forse più corretto utilizzare il termine *adversarial* (conflittuale) invece che *antagonistic* (antagonista) per descrivere il sistema di relazioni industriali irlandese. Tuttavia, come gli autori sopra citati, si preferisce rimanere fedeli all'impostazione originaria di Von Prondzynski (1998).

⁹ La Labour Court è un organo di riconciliazione e non un tribunale vero e proprio. È un ente tripartito che ha il compito di dirimere controversie riguardanti le relazioni industriali e le condizioni di lavoro. Se si escludono alcune eccezioni, i suoi giudizi non hanno valore legislativo, ma si limitano a dare un parere sulla controversia e a suggerire i termini in cui la controversia fra le parti in causa vada risolta. Essa è una «corte di ultima istanza»: ci si rivolge alla corte quando siano falliti altri tentativi di risolvere la disputa.

Terzo: il sistema è centralizzato e istituzionalizzato; la contrattazione a livello locale ha poca importanza e, comunque, tende a seguire il trend fissato a livello centrale. Inoltre, esso si basa su un insieme di istituzioni, come la già citata Labour Court o la Labour Relations Commission¹⁰, per la risoluzione dei conflitti. Infine, il sistema è *collettivista*, nel senso che riconosce l'importanza della rappresentanza collettiva degli interessi degli individui: livelli storicamente alti di densità sindacale, accettazione del ruolo dei sindacati nei processi decisionali sulle relazioni industriali, importanza della contrattazione collettiva ne sono gli elementi caratterizzanti (Collings, Gunnigle, Morley, 2008).

Il meccanismo istituzionale della *social partnership* ha resistito per oltre 20 anni, smentendo coloro che sostenevano che, con la ripresa della crescita economica negli anni duemila, l'Irlanda sarebbe andata verso un tipo di contrattazione decentrato più simile a quello britannico (Roche, 2012). Tuttavia lo scoppio della crisi economica ha segnato anche la fine, quantomeno momentaneamente, della *social partnership*. L'ultimo accordo siglato, *Towards 2016*, era stato rinegoziato nel 2008 a seguito dell'avvento della crisi. A ogni modo, a fine 2009 il governo chiese un'ulteriore riddiscussione dei patti, ma le parti non furono in grado di raggiungere un accordo sui tagli proposti in maniera unilaterale dall'esecutivo (fra cui un taglio del 15 per cento del salario dei dipendenti del settore pubblico) (McDonough, Dundon, 2010; Regan, 2012). In seguito, il governo ha imposto il taglio dei salari pubblici proposto in precedenza, causando uno sciopero nazionale di un'intera giornata e una campagna durata tre mesi di «sciopero bianco» nel settore pubblico.

Nel tentativo di uscire da questo vicolo cieco e ridare linfa agli accordi di *social partnership* è stato negoziato un accordo che riguarda il settore pubblico, il Public Service Agreement 2010-2014 (Croke Park Agreement). Nell'accordo il governo si è impegnato a non applicare ulteriori tagli salariali né licenziamenti unilaterali fino al giugno 2014, anche se esso prevede che si continui il blocco del turnover e che, dove possibile, vengano messi in atto meccanismi per facilitare esuberanti volontari. In cambio, i sindacati hanno dovuto accettare le misure di austerità e il piano di modernizzazione della pubblica

¹⁰ La Labour Relations Commission è nata nel 1991 allo scopo di migliorare le relazioni industriali irlandesi tramite l'offerta di una gamma di servizi per sindacati, lavoratori e imprese che comprende, fra gli altri, un servizio di conciliazione fra le parti per cercare di evitare che la disputa venga risolta dalla Labour Court.

amministrazione proposto dal governo, che ha portato, fino a dicembre 2011, a 1,49 miliardi di euro di risparmio sui costi del personale e a una riduzione della forza lavoro nel settore pubblico dell'8,8 per cento (Sheenan, 2012).

Tuttavia, nel febbraio 2013 il governo ha cercato di sostituire l'accordo di Croke Park con un nuovo accordo, il Croke Park 2 (Labour Relations Commission, 2013). L'esecutivo ha annunciato ai leader dei sindacati che il nuovo accordo avrebbe dovuto includere un ulteriore risparmio di un miliardo di euro per le casse dello Stato e li ha minacciati di imporre direttamente per legge un taglio dei salari pubblici del sette per cento se i negoziati non fossero andati a buon fine. I leader sindacali hanno risposto alle pressioni del governo negoziando un nuovo accordo che prevede il risparmio richiesto.

Le riduzioni salariali addizionali colpiranno però i dipendenti pubblici in maniera diseguale. La maggior parte dei risparmi verrà da sezioni specifiche del settore pubblico, ovvero da coloro che lavorano nei turni serali, notturni o festivi, oppure dai lavoratori che guadagnano più di 65 mila euro lordi l'anno. Nel momento in cui scriviamo i sindacati del settore pubblico stanno consultando i loro iscritti riguardo al nuovo accordo. Se la maggioranza dei tesserati dei sindacati facenti parte dell'Ictu appoggerà il Croke Park 2, esso entrerà in vigore il 1° luglio 2013. I leader dei due maggiori sindacati del settore pubblico, Siptu e Impact, chiedono agli iscritti di votare sì all'accordo, in considerazione del loro impegno di lunga data a favore della *social partnership*, ma anche perché essi rappresentano lavoratori che soffriranno meno le conseguenze diseguali cui abbiamo accennato. Dato che questi due sindacati controllano circa il 50 per cento del voto per delega all'interno dell'Ictu, è probabile che l'accordo verrà approvato dal comitato del settore pubblico, anche se la maggioranza dei lavoratori pubblici iscritti al sindacato e la maggioranza dei membri dell'Ictu votassero per respingere l'accordo¹¹. A loro volta, però, la maggior parte dei sindacati della sanità e della scuola, insieme alle compagini sindacali più tradizionalmente di sinistra (Unite e Cpsu), hanno annunciato che un'approvazione dell'accordo da parte dell'Ictu contro la volontà degli iscritti potrebbe portare a una rottura della confederazione (Erne, 2013). Allo stato dell'arte la possibilità di nuovi accordi di *social partnership* appare pertanto molto difficile.

¹¹ Al contrario di quanto atteso, nel referendum svoltosi in aprile i lavoratori hanno bocciato la nuova proposta di accordo.

5. Differenti visioni sulla *social partnership*

Il tema della *social partnership* è stato affrontato da diversi commentatori. Nel seguente paragrafo si proveranno a identificare le principali analisi emerse. Teague e Donaghey (2009) definiscono la *social partnership* come una delle «complementarietà istituzionali», ossia una varietà di istituzioni combinate per creare una serie di effetti dinamici. In questo contesto, la presenza di un'istituzione incrementa l'efficacia di un'altra. Per gli autori, la *social partnership* si è connessa positivamente con altri aspetti dell'economia irlandese, creando un regime peculiare di crescita economica fondamentale per la nascita della «tigre celtica». In particolare, la *social partnership* si inserisce in un circolo virtuoso che coinvolge altri due aspetti dell'economia irlandese: l'apertura dei mercati e uno stato sociale minimo.

La *social partnership* avrebbe favorito l'apertura dell'economia irlandese, contribuendo a mantenere un regime di moderazione salariale e un'evoluzione delle relazioni di lavoro che, insieme alla bassa tassazione delle imprese, hanno contribuito ad attrarre gli investimenti diretti esteri, fondamentali per garantire la crescita economica irlandese. La vigorosa crescita economica della *Celtic Tiger* ha garantito il mantenimento di un welfare state minimo. Per Teague e Donaghey, la chiave della sopravvivenza della *social partnership* rispetto ad altri regimi simili instauratisi in Europa è la sua natura non redistributiva. Storicamente, questi accordi prevedevano che, in cambio di moderazione salariale, i sindacati ottenessero aumenti di spesa pubblica. La *social partnership* ha garantito invece un incremento del consumo privato, tramite la riduzione delle imposte, senza quindi focalizzarsi sulla creazione di un esteso stato sociale: questo avrebbe favorito la permanenza dei datori di lavoro all'interno degli accordi. Ciò ha significato uno spostamento dei rapporti di forza a favore delle imprese ma, sostengono i due autori, non un significativo aumento delle disuguaglianze sociali (*supra*).

L'analisi di Teague e Donaghey contiene sicuramente alcuni spunti interessanti, come il riconoscimento del ruolo giocato dalle multinazionali statunitensi nello sviluppo irlandese e il ruolo della *social partnership* nell'attrarle. Tuttavia non si può tralasciare come la tempistica delle considerazioni degli autori sia stata quantomeno sfortunata. Nemmeno un anno dopo la pubblicazione dell'articolo, la *social partnership* è collassata. Come fa notare Roche (2012), non è avvenuto negli anni recenti alcun cambiamento all'architettura istituzionale, ritenuta dagli autori essere il motivo della per-

sistenza della *social partnership*, che possa giustificare la sua improvvisa caduta. La spiegazione della *social partnership* come «complementarità istituzionale» appare quindi gravemente compromessa.

Può anche esservi stata una relazione pro-ciclica fra l'obiettivo della *social partnership* di ridurre la tassazione e l'ascesa della «tigre celtica», ma questa relazione si è dimostrata insostenibile. Non appena la crisi ha portato al netto declino dei ricavi dalla tassa sulla proprietà, il governo ha incrementato le imposte, aggravando la recessione. Il «successo» della Repubblica d'Irlanda si è basato anche su una vasta espansione del debito privato per sostenere la domanda aggregata e proteggere la popolarità del Fianna Fáil, nonostante gli impegni assunti negli accordi di *social partnership* circa la moderazione salariale e lo stato sociale minimo.

La visione portata avanti da autori di formazione marxista e dipendentista come Allen (2000, 2003), O'Hearn (2003) e, più recentemente, McDonough e Dundon (2010), è quella della *social partnership* come «neoliberalismo dissimulato» o «thatcherismo ritardato». Secondo gli autori, già da prima del 1987 il governo irlandese ha portato avanti una politica di ristrutturazione del movimento sindacale, così da soddisfare i bisogni del capitalismo irlandese. La *social partnership*, in questa visione, sarebbe stata funzionale a «incorporare» i leader sindacali, così che essi arrivassero a condividere la visione e gli obiettivi dei membri del governo e dei datori di lavoro. Secondo Allen (2003), questo era necessario per tre ordini di motivi: garantire la mancanza di conflitto industriale; cambiare le pratiche di lavoro e così aumentare la produttività e la flessibilità; assicurare la moderazione salariale.

Il risultato, secondo gli autori, è stato quello di creare una «maggioranza scontenta» di lavoratori e cittadini: la disuguaglianza dei redditi è cresciuta, la spesa sociale tagliata, il tutto a vantaggio delle frazioni più privilegiate della società. In questo senso, la *social partnership* si caratterizza per il suo successo ideologico nel cooptare la potenziale opposizione per le crescenti disuguaglianze sociali. McDonough e Dundon (2010) riconoscono che la *social partnership* ha protetto i lavoratori dai peggiori eccessi tipici dell'applicazione di un modello di relazioni industriali neoliberalista. Tuttavia, il patto sociale così costituito ha permesso lo sviluppo di un modello di accumulazione che si è dimostrato alla fine insostenibile. La crisi, che ha mandato in frantumi la *social partnership* ha fatto così riallineare la Repubblica d'Irlanda alle caratteristiche del neoliberalismo globale. Da qui la definizione di «thatcherismo a scoppio ritardato».

Al contrario Roche (2007; 2012) riporta i dati di diverse ricerche che mostrano un deciso supporto per la *social partnership*, sia fra gli iscritti al sindacato sia nella popolazione più in generale, benché i cittadini fossero consapevoli della diseguale spartizione dei benefici della crescita.

Mentre la maggioranza dei componenti dei sindacati del settore pubblico e del più grande sindacato generalista irlandese, il Siptu, ha ripetutamente votato a favore degli accordi di *social partnership*, la gran parte dei sindacati che rappresentano singole professioni (ad esempio il sindacato degli elettricisti Teeu) nel settore privato si è opposta. Data l'enorme crescita dei profitti in questo settore, queste compagini potevano credere legittimamente che avrebbero guadagnato di più da accordi decentralizzati, piuttosto che da accordi centralizzati. Eppure questi membri *anti-social partnership* accettarono l'autorità dell'Ictu nel prendere la decisione finale circa il comportamento di tutti i suoi affiliati sulla questione (Baccaro, Simoni, 2007).

Questi dati sembrano dunque contraddire l'idea di una «maggioranza scontenta» della *social partnership* portata avanti in particolare da O'Hearn e Allen. Roche mette in discussione anche l'argomento sull'incorporazione dei leader sindacali, quantomeno a livello aziendale, anche se la tesi di Allen al riguardo è più difficile da confutare. Per quanto riguarda il quadro nazionale, indubbiamente i leader del sindacato hanno goduto della possibilità di esercitare un maggiore controllo sui livelli inferiori delle proprie organizzazioni (Roche, 2012). Ciò nonostante la *partnership* aziendale a livello privato ha ottenuto riscontri piuttosto modesti, e nei pochi casi in cui è stata applicata i risultati di solito sono stati positivi per la forza-lavoro (Roche, 2007; 2012).

Più complesso appare il discorso a livello di *partnership* sul luogo di lavoro nel settore pubblico, dove certamente l'impatto della *social partnership* è stato significativo (Roche, Geary, 2006). La ricerca empirica di Doherty ed Erne (2010) evidenzia che la *social partnership* è stata usata per facilitare l'implementazione di pratiche manageriali per la «modernizzazione» dei servizi pubblici, più che per giungere a decisioni condivise. Inoltre, il governo e i suoi organi, in particolare le due agenzie statali che si occupano di lavoro (Fas) e di sanità (Hse), hanno cooptato nei consigli direttivi funzionari del sindacato e finanziato costosi corsi di formazione all'estero, per «incrementare la comprensione da parte dei sindacati dell'agenda del cambiamento proposta dalle imprese» (Allen, 2011, p. 184). Tuttavia, i sindacati non sembrano tanto soffrire di «incorporazione», quanto di incapacità di colle-

gare adeguatamente partnership nazionale e partnership a livello locale. Infine, Roche contesta l'idea che i leader sindacali possano imporre decisioni agli iscritti: l'esperienza mostra come i membri del sindacato siano riusciti a forzare i propri leader, seppur riluttanti, ad abbandonare il tavolo della trattativa sugli accordi di *social partnership* se ritenuti contrari ai propri interessi (Roche, 2012).

Il contesto più appropriato in cui inserire la *social partnership* appare dunque quello del neo-corporativismo. Nel neo-corporativismo classico, lo Stato si impegnava a garantire un bilanciamento di poteri fra interessi sociali antagonisti fra *capitale e lavoro* (Erne, 2011a). I sindacati accettavano accordi tripartiti su salari e prezzi atti a limitare l'inflazione, in un contesto però di uno Stato forte che interveniva per promuovere politiche di crescita economica, pieno impiego ed equa redistribuzione dei redditi. Benché i paesi che avevano adottato politiche di questo tipo sembrassero aver resistito meglio di altri alla crisi degli anni settanta, il neo-corporativismo classico entrò in crisi negli anni ottanta, sotto la pressione della trans-nazionalizzazione della produzione e la flessibilizzazione dei contratti, che rendeva più complicata l'azione dei sindacati (Schmitter, Grote, 1997).

Nonostante il neo-corporativismo sembrasse definitivamente tramontato, a fronte dell'avanzare del modello di relazioni industriali decentrato, specie nei paesi anglosassoni, esso tornò nuovamente in auge negli anni novanta. A ogni modo le caratteristiche del modello erano mutate, tanto che esso è stato rinominato «neo-corporativismo competitivo». Esso non è altro che una strategia che trasferisce la logica microeconomica della competizione fra imprese a un livello macro, fra stati-nazione. Il principio guida di questi patti diviene la competitività (Erne, 2010). La negoziazione tripartita non riguarda più soltanto salari e prezzi, ma anche riforme del welfare e del mercato del lavoro per promuovere flessibilità e incrementare la qualità della forza-lavoro. Il punto di vista favorito diviene quello dell'impresa. Negli anni novanta, ben sette sui 14 paesi membri dell'Unione Europea analizzati da Erne (2008) adottarono una politica di moderazione salariale competitiva in un contesto di patti sociali di questo tipo. Fra questi, l'Irlanda.

Benché priva di quelle che sono comunemente considerate le precondizioni per l'affermarsi di un modello come il «neo-corporativismo classico», fra cui ad esempio il monopolio di rappresentanza da parte delle organizzazioni dei datori di lavoro e degli industriali e un sistema politico con partiti socialdemocratici, l'Irlanda ha seguito il percorso di altri paesi, come l'I-

talia negli anni novanta, uscendo da una profonda crisi economica con un modello di relazioni industriali ascrivibile al «neo-corporativismo competitivo». Hardiman (2002a) elenca in particolare tre «catalizzatori» per lo sviluppo del sistema di neo-corporativismo. Primo: la grave situazione di crisi economica. Come nota Erne (2008), più che la competitività, fu essa una delle prime ragioni per implementare la *social partnership* in Irlanda. Secondo: l'interazione fra le istituzioni del mercato del lavoro e gli altri attori della politica economica, come ad esempio la politica monetaria. Il mantenimento della credibilità della valuta irlandese prima, e l'accettazione dei criteri di Maastricht poi, costituirono un elemento di rinforzo del neo-corporativismo competitivo. Terzo: l'accordo fra i partiti sul ruolo della *social partnership*; dal 1987, tutti i maggiori partiti hanno governato in coalizione, sostenendo la *social partnership*.

L'evoluzione degli accordi successivi di *social partnership* ha sostanzialmente confermato questa visione. Come abbiamo analizzato in precedenza, la necessità di mantenere la competitività non si è affievolita, ma è anzi rimasta anche quando l'Irlanda ha fatto il suo ingresso nell'Unione monetaria europea. Gli obiettivi di eguaglianza o di miglioramento della qualità della vita, come accaduto anche negli altri paesi con un modello simile, sono rimasti in secondo piano, dando forma e sostanza alla definizione di Ó Riain (2004) della *social partnership* come «solidarietà senza eguaglianza».

6. Il neoliberismo irlandese e la *social partnership*: «neoliberismo pragmatico»?

A prima vista, la tesi sul neo-corporativismo competitivo come spiegazione della *social partnership* sembrerebbe poter minare l'argomentazione che ci sia stata una svolta neoliberista in Irlanda. Tuttavia un'analisi più articolata mostra che non è così. In primo luogo, lo sviluppo del neoliberismo a livello globale è stato diseguale e non tutti i paesi hanno compiuto un'applicazione completa dell'agenda neoliberale. Come ricorda Harvey (2005), il contesto istituzionale, storico e sociale influisce sul modo in cui si sviluppa una varietà di neoliberismo e lo ha certamente fatto anche nel caso della Repubblica d'Irlanda. Bisogna considerare, ad esempio, come sia sempre stata la questione nazionale, e non la storica divisione destra-sinistra, il terreno di scontro fra le forze politiche nella Repubblica d'Irlanda. Si deve inoltre te-

nere conto delle influenze che il modello sociale europeo ha avuto sulle decisioni di politica economica e sociale, di cui certamente la *social partnership* costituisce l'evidenza più grande. O'Toole (2003) ricorda anche, contrariamente a quanto sostengono gli economisti ortodossi, che uno dei catalizzatori della crescita economica degli anni novanta fu uno Stato interventista, più che uno Stato leggero.

Tuttavia questi aspetti rientrano nella tensione fra neoliberismo nella teoria e neoliberismo nella prassi. Harvey (2005, p. 19) ricorda che «la realtà suggerisce [...] che quando i principi neoliberisti si scontrano con il bisogno di restaurare o sostenere il potere dell'élite, allora i principi sono o abbandonati o così cambiati da apparire irriconoscibili». Da questo punto di vista, la manifestazione più evidente di questo «tradimento» della teoria nella Repubblica d'Irlanda sono stati i salvataggi statali di grandi banche come la Anglo-Irish Bank, laddove secondo la teoria neoliberista, nel caso di perdite dovute a cattivi prestiti, dovrebbe essere il creditore a sopportarle. Anche l'interventismo statale può essere compreso attraverso l'uso di questa categoria. I teorici neoliberisti sostenevano la necessità di ridurre il ruolo dello Stato, in quanto portatore di pericolose distorsioni nelle decisioni degli agenti economici e per la minaccia alla libertà individuale insita nelle sue azioni. Tuttavia, la svolta conservatrice è avvenuta anche grazie all'attivo ruolo dello Stato, ad esempio nel diminuire il potere dei sindacati (Harvey, 2005). Da questo punto di vista, se l'apertura dei mercati irlandesi facilitava le condizioni per l'accumulazione di capitale delle élite straniere e locali, non si vede perché lo Stato irlandese sarebbe dovuto rimanere inerte.

Questo ci riporta alla definizione del neoliberismo prima di tutto come manovra di classe. Certamente il modello di relazioni industriali rappresentato dalla *social partnership* è assai lontano dalla teoria neoliberista delle relazioni industriali. Eppure i suoi risultati sono stati tutt'altro che sfavorevoli per il *capitale* nella bilancia dei rapporti di forza fra *capitale* e *lavoro*. I dati della Commissione europea mostrano che, mentre per tutti gli anni ottanta la quota di salario rispetto al Pil in Irlanda è rimasta poco al di sotto di quella europea (71,2 per cento, a fronte di una media europea del 71,8), fra il 2001 e il 2007 essa è divenuta nettamente più bassa (54,3 per cento a fronte di una media europea del 67,3, una differenza netta maggiore di dieci punti percentuali) (Allen, 2007). Benché parzialmente distorti dalla politica di trasferimento del prezzo attuata dalle aziende multinazionali, simi-

li osservazioni mostrano un chiaro trasferimento dal salario al profitto, come riconosciuto anche da Teague e Donaghey (2009).

Questo non è stato l'unico elemento a vantaggio delle imprese durante il ventennio di *social partnership*. L'Industrial Relations Act del 1990 ha reso più difficile la possibilità di sciopero. Nonostante venti anni di *social partnership*, una legislazione per il riconoscimento dei sindacati è inesistente: l'Irlanda non ha un processo legale obbligatorio tramite il quale un sindacato possa ottenere un riconoscimento da un certo datore di lavoro (Geary, 2007; Gunnigle, Heraty, Morley, 2011), ed è quindi lasciata libertà alle imprese di scegliere se contrattare o meno con un sindacato (come confermato dalla Corte Suprema nel 2007 in un caso che riguardava la compagnia aerea Ryanair). Come nota Von Prondzynski (1998), in pratica già il primo accordo di *social partnership* bloccò i sindacati in un'alleanza «faustiana» con il governo, che rese estremamente più difficile opporsi ad altri aspetti della politica governativa (come i tagli alla spesa pubblica).

È vero che la *social partnership* non è stata imposta ai lavoratori, ma anzi ha incontrato fra essi un certo favore. Tuttavia, perché mai il capitale indigeno o straniero avrebbe dovuto auspicare una svolta in senso neoliberalista del modello di relazioni di lavoro, con tutto il carico di scontri e tensione sociale inevitabilmente insito in essa (basti ricordare gli scioperi dei minatori nella vicina Gran Bretagna), viste le condizioni favorevoli raggiunte sotto la *social partnership*? Perché rinunciare ad accordi che, come osservò a posteriori un membro dell'Ictu, «diedero alle imprese virtualmente tutto ciò che chiesero – basse tasse sulle imprese, bassi contributi sociali e un mercato del lavoro virtualmente non regolato?» (citato in Kirby, Murphy, 2011).

Eppure, l'agenda dei patti sociali che prevedeva moderazione salariale per «incrementare la competitività», i pochi diritti per i lavoratori e uno stato sociale minimo non sarebbero stati accettabili per i lavoratori, se l'economia della «tigre celtica» non si fosse basata su un particolare regime di politica economica neoliberale, quantunque non dichiarato, e cioè il «keynesismo privatizzato» (Crouch, 2009; Bellofiore, Halevi, 2011). Mentre la *social partnership* era fondata sul fatto che la quota salari e la spesa sociale fossero in diminuzione come percentuale del Pil, il boom economico degli anni della «tigre celtica» sostennero una «cultura di capitalismo naïf», che fece breccia anche fra la forza lavoro (Allen, 2011). Infatti, l'Irlanda non ha mai avuto una sinistra forte. Per la maggior parte della sua storia, i due partiti di centro-destra, Fianna Fail e Fine Gael, si sono assicurati l'80 per cento dei voti. Inol-

tre, il boom della «tigre celtica» e le istituzioni della *social partnership* hanno contribuito a creare un approccio corporativistico e acritico ai livelli più alti del movimento sindacale irlandese. Soltanto poche settimane prima del drammatico crollo dell'economia irlandese, ad esempio, il consigliere economico dell'Ictu ha pubblicato un libro celebrativo intitolato *Ireland's Economic Success: Reasons and Lessons* (Sweeney, 2008). Come l'autore ha dichiarato con orgoglio nel retro della copertina, egli era stato «assistito in questo compito dall'intuito del *An Taoiseach* Bertie Ahern¹², da Peter Sutherland¹³ e da tanti altri importanti uomini d'affari, sindacalisti e acuti osservatori».

Certamente, molte famiglie appartenenti alla classe operaia beneficiarono di considerevoli guadagni nominali di reddito durante il periodo della «tigre celtica». Questo modello di sviluppo economico ebbe però come effetto una fenomenale esplosione dei prezzi medi delle case di più del 600 per cento, da 62.387 euro nel 1990 a 377.850 euro nel 2007 (Cso, 2012). Questo, a propria volta, ha portato a un'espansione del potere di acquisto delle famiglie irlandesi basato sulla concessione di mutui. Fra il 1993 e il 2008, il debito delle famiglie irlandesi in rapporto al reddito disponibile è cresciuto di più del 400 per cento (McDonough, Dundon, 2010). Dopo che i prezzi delle case persero oltre il 50 per cento del proprio valore rispetto al 2007, comunque, la ricchezza nominale di molte famiglie appartenenti alla classe operaia e alla classe media si è rapidamente trasformata in «patrimonio netto negativo». Il debito immobiliare irlandese eccede a oggi il valore delle case nel 47,5 per cento dei casi, e il 14,8 per cento dei titolari di mutui è in arretrato coi pagamenti (Kennedy, McIndoe-Calde, 2012). Oltre a questo, bisogna considerare che il 30 per cento dei giovani irlandesi e il 15 per cento della forza lavoro sono disoccupati, il che ha costretto molti lavoratori irlandesi a ricorrere, ancora una volta, all'emigrazione. I sindacati irlandesi e i lavoratori hanno imparato a proprie spese che il loro credo acritico nelle virtù del capitalismo della «tigre celtica» è stato controproducente. Speriamo che la creazione di un nuovo istituto di ricerca economico da parte dell'Ictu (vedi www.nerinstitute.net) non rimanga l'unica lezione appresa durante questa crisi.

¹² Caduto in disgrazia a seguito di un caso di corruzione venuto alla luce quattro mesi prima dello scoppio della crisi.

¹³ Direttore non esecutivo di Goldman Sachs, predecessore di Mario Monti come direttore europeo della Commissione trilaterale e commissario europeo alla Concorrenza.

Riferimenti bibliografici

- Allen K. (2011), *After Shock: The Aftermath of the Irish Economic Crash*, in O'Flynn M., Clarke O., Hayes P., Power M. (a cura di), *Marxist Perspectives on Irish Society*, Cambridge, Cambridge Scholars, pp. 171-189.
- Allen K. (2007), *The Corporate Takeover of Ireland*, Dublino, Irish Academic Press.
- Allen K. (2005), *Fianna Fail and Neoliberalism*, in *Studies*, XCIII, 372, pp. 17-25.
- Allen K. (2003), *Neither Boston or Berlin: Class Polarisation and Neo-Liberalism in the Irish Republic*, in Coulter C., Coleman S. (a cura di), *The End of Irish History: Critical Reflections on the Celtic Tiger*, Manchester, Manchester University Press, pp. 56-73.
- Allen K. (2000), *The Celtic Tiger: The Myth of Social Partnership*, Manchester, Manchester University Press.
- Baccaro L., Simoni M. (2007), *Centralized Wage Bargaining and the Celtic Tiger Phenomenon*, in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, XLVI, 3, pp. 426-455.
- Bellofiore R., Halevi J. (2011), *Could be Raining: the European Crisis after the Great Recession*, in *International Journal of Political Economy*, XXXIX, 4, pp. 5-30.
- Birch K., Mykhnenko V. (2010), *Introduction*, in Birch K., Mykhnenko V. (a cura di), *The Rise and Fall of Neoliberalism: the Collapse of an Economic Order?*, Londra, Zed Books, pp. 1-20.
- Collings D.G., Gunnigle P., Morley M. (2008), *Boston or Berlin: American MNCs and the Shifting Contours of Industrial Relations in Ireland*, in *International Journal of Human Resource Management*, XIX, 2, pp. 240-261.
- Crouch C. (2009), *Privatised Keynesianism: An Unacknowledged Policy Regime*, in *British Journal of Politics & International Relations*, XI, 3, pp. 382-399.
- Cso (2012), *Average Price of Houses by Year, Statistic and Area*, in www.cso.ie.
- Doherty M., Erne R. (2010), *Mind the Gap: National and Local Partnership in the Irish Public Sector*, in *Industrial Relations Journal*, XLI, 5, pp. 461-478.
- Dumenil G., Levy D. (2004), *Capital Resurgent*, Cambridge, Harvard University Press.
- Erne R. (2013), *Let's Accept a Smaller Slice of a Shrinking Cake. The Irish Congress of Trade Unions and Irish Public Sector Unions in Crisis*, in *Transfer: European Review of Labour and Research*, agosto, XIX, 3, in corso di pubblicazione.
- Erne R. (2012), *Le relazioni industriali europee dopo la crisi. Verso un interventismo regolatorio post-democratico?* in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, XIII, 1, pp. 113-126.

- Erne R. (2011a), *Interest Association*, in Caramani D. (a cura di), *Comparative Politics*, seconda edizione, Oxford, Oxford University Press, pp. 259-274.
- Erne R. (2011b), *I sindacati europei dopo la crisi globale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, XII, 1, pp. 157-175.
- Erne R. (2010), *European Unions: Labour's Quest for a Transnational Democracy*, Ithaca, Cornell University Press.
- Ferriter D. (2004), *The Transformation of Ireland 1900-2000*, Londra, Profile Books.
- Geary J. (2007), *Employee Voice in the Irish Workplace: Status and Prospect*, in Freeman R., Boxall P., Haynes P. (a cura di), *What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American World*, Ithaca, Cornell University Press, pp. 97-123.
- Gunnigle P., Heraty N., Morley M.J. (2011), *Human Resources Management in Ireland*, Dublino, Gill&MacMillan.
- Hardiman N. (2002a), *From Conflict to Co-ordination: Economic Governance and Political Innovation in Ireland*, in *West European Politics*, XXV, 4, pp. 1-24.
- Hardiman N. (2002b), *The Development of the Irish Tax State*, in *Irish Political Studies*, XVII, 1, pp. 29-58.
- Harvey D. (2005), *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Johnston L. (2009), *The Rising Tide that Failed to Lift all Boats: Poverty, Inequality and the «Celtic Tiger»*, in *Limerick Student Journal of Sociology*, I, 1, pp. 71-90.
- Kennedy G., McIndoe-Calde T. (2012), *The Irish Mortgage Market: Stylised Facts, Negative Equity and Arrears*, in *Quarterly Bulletin of the Central Bank of Ireland*, 1, pp. 85-108.
- Kirby P. (2010), *The Celtic Tiger in Collapse: Explaining the Weakness of the Irish Model*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Kirby P. (2009), *Irlanda: il collasso della «tigre celtica»*, in *Il Mulino*, LVIII, 442, 2/09, pp. 254-262.
- Kirby P., Murphy M.P. (2011), *Towards a Second Republic. Irish Politics after the Celtic Tiger*, Londra, Pluto Press.
- Labour Relations Commission (2013), *Draft Public Service Agreement 2013– 2016*, Dublino, 23 febbraio, in www.lrc.ie/documents/2013/LRC%20Proposals%20_FINAL.pdf.
- McDonough T., Loughrey J. (2009), *The H.E.A.P Chart: Hierarchy of Earnings, Attributes and Privilege Analysis*, Dublino, Tasc, in www.tascnet.ie/upload/file/9644%20HEAP%20BOOKLET%281%29.pdf.
- McDonough T., Dundon T. (2010), *Thatcherism Delayed? The Irish Crisis and the Paradox of Social Partnership*, in *Industrial Relations Journal*, XLI, 6, pp. 544-562.

- Ò Riain S. (2012), *The Crisis of Financialisation in Ireland*, in *The Economic and Social Review*, XLIII, 4, pp. 497-533.
- Ò Riain S. (2004), *The Politics of High-Tech Growth. Developmental Network States in the Global Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- O'Connor E. (2011), *A Labour History of Ireland: 1824-2000*, Dublino, Ucd Press.
- O'Hearn D. (2003), *Macroeconomic Policy in the Celtic Tiger*, in Coulter C., Coleman S. (a cura di), *The End of Irish History: Critical Reflections on the Celtic Tiger*, Manchester, Manchester University Press, pp. 34-55.
- O'Toole F. (2003), *After the Ball*, Dublino, Tasc/New Island.
- Regan A. (2012), *The Political Economy of Social Pacts in the EMU: Irish Liberal Market Corporatism in Crisis*, in *New Political Economy*, XVII, 4, pp. 465-491.
- Roche W.K. (2012), *After the Ball is Over: Accounts of the Functioning and Demise of Social Partnership*, in Sheehan B. (a cura di), *The Labour Relations Commission. Recalling 21 Years: 1991-2012*, Dublino, Lrc, pp. 113-150.
- Roche W.K. (2007), *Social Partnership in Ireland and New Social Pacts*, in *Industrial Relation*, XLVI, 3, pp. 395-425.
- Roche W.K., Cradden T. (2003), *Neocorporatism and Social Partnership*, in Adshhead M., Millar M. (a cura di), *Public Administration and Public Policy in Ireland*, Londra, Routledge, pp. 69-87.
- Roche W.K., Geary J. (2006), *Partnership at Work: The Management of Radical Organizational Change*, Londra, Routledge.
- Saad-Filho A. (2011), *Crisis in Neoliberalism or Crisis of Neoliberalism?*, in Panitch L., Albo G., Chibber V. (a cura di), *The Crisis this Time*, Londra, The Merlin Press, pp. 242-259.
- Schmitter P.C., Grote J. (1997), *The Corporatist Sisyphus: Past, Present and Future*, in *Eui working paper*, Sps 97/4.
- Sheehan B. (2012), *Government on Track to Meet Targets Due to Cuts in Public Service Spending*, in www.eurofound.europa.eu/eiro/2012/07/articles/ie1207019i.htm.
- Sweeney P. (2008), *Ireland's Economic Success: Reasons and Lessons*, Dublino, New Island.
- Sweeney P. (2005), *Selling out? Privatisation in Ireland*, Dublino, New Island Publications.
- Teague P., Donaghey J. (2009), *Why has Irish Social Partnership Survived?*, in *British Journal of Industrial Relations*, XLVII, 1, pp. 55-78.
- Von Prondzynski F. (1998), *Ireland: Corporatism Revived*, in Ferner A., Hyman R. (a cura di), *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford, Blackwell, pp. 55-73.
- Whelan K. (2012) *ELA, Promissory Notes and all that: the Fiscal Costs of Anglo Irish Bank*, Dublino, University College, School of Economics working paper 2012-02.

ABSTRACT

Fino a poco tempo fa quasi tutti i sindacati irlandesi hanno accettato la massima del «corporativismo competitivo»: accontentarsi di una fetta minore della torta per ricevere una torta più grande. Tuttavia, quando la bolla della «tigre celtica» è scoppiata e la social partnership è collassata, è divenuto evidente come gli anni della social partnership e di una crescita economica rivelatasi insostenibile avessero creato un movimento sindacale privo della sua capacità di agire in maniera indipendente. Il modello della «tigre celtica» può essere perciò compreso in maniera migliore se inserito nel contesto di un'applicazione pragmatica ed efficace dell'agenda neoliberale, nonostante l'inclusione dei patti sociali al suo interno sembri contraddire la teoria neoliberista.

Until very recently, most Irish trade unions resigned themselves to the «competitive corporatist» maxim of: let's accept a smaller share of the cake in order to get a bigger cake. However, when the Celtic Tiger bubble burst and social partnership collapsed, it became clear that years of social partnership and speculative economic growth generated a union movement that lost a lot of its capacity to act independently. The Celtic Tiger model is therefore best understood in terms of a pragmatic and effective adaptation of the neoliberal agenda, even if the inclusion of social pacts seems to be contradicting neoliberal theory.

TEMA

Contrattazione e produttività

Presentazione.
**Cambiare la posta in gioco
per rilanciare la contrattazione**

*Mimmo Carrieri**

Tradizionalmente il cuore dell'azione sindacale si è collocato nella contrattazione: che ha accompagnato, specie in virtù del carattere aggregante dei contratti nazionali, il consolidamento delle relazioni industriali (e con esse dei sindacalismi europei) nel Novecento. Oggi in tanti paesi appaiono scosse le certezze in materia, e sotto attacco la centralità degli strumenti contrattuali. I contratti ad ampio spettro (di settore o addirittura intersettoriali) perdono colpi, e da diverso tempo, sotto l'incalzare degli imperativi di flessibilità, i datori di lavoro spingono in direzione di un decentramento contrattuale più o meno accentuato, mentre non mancano le pulsioni verso una vera e propria decontrattualizzazione.

L'insieme dei paesi europei continua a prevalere una struttura contrattuale organizzata e imperniata sul livello nazionale, mentre il decentramento cerca di farsi strada in modo spontaneo o regolato: senza tradursi necessariamente, se ben bilanciato, in una minaccia alle prerogative sindacali e ai percorsi di bilateralità decisionale.

Anche il sistema contrattuale italiano, con le sue peculiarità, negli ultimi anni è stato attraversato da fenomeni analoghi. In sostanza esso è stato sottoposto a una serie di scosse di assestamento, a revisioni e integrazioni a spizzichi, qualche volta mediante accordi separati, a partire dal 2009, e a finire con la recente intesa unitaria in materia di detassazione della produttività (aprile 2013): non si è verificato l'approdo a un quadro di regole del gioco definite in modo consolidato e stabili nel lungo periodo, dopo il tramonto dell'importante stagione avviata nel 1993 con il Protocollo di concertazione sulla politica dei redditi e la struttura contrattuale.

Un segno di incertezza, anche nelle strategie degli attori, in primo luogo sindacali, che mostra come il sistema contrattuale si muova in stretta con-

* Mimmo Carrieri è docente di Sociologia economica e del lavoro presso l'Università di Teramo.

nessione con le dinamiche e i problemi dell'economia reale, che ha smarrito ormai dal 2008 il sentiero della crescita e da più tempo quello di una crescita significativa. Ma queste difficoltà nella definizione di un assetto stabile rinviano a una più lunga incubazione di problemi che hanno coinvolto nello stesso tempo gli andamenti economici e quelli della contrattazione, caratterizzati nel nostro paese non solo dalla caduta dei ritmi dello sviluppo ma anche, e soprattutto, dalla stagnazione della produttività, particolarmente preoccupante nel confronto comparato con i principali paesi avanzati (come mostrano in questo numero dei *Quaderni* diversi dei contributi che pubblichiamo di seguito).

Nel corso del primo decennio del secolo ha preso dunque corpo quello che è stato definito come «scambio bloccato», il quale ha finito con il danneggiare tutte le forze produttive del paese (cosa che ci fa capire le ragioni della ritornante richiesta di un «patto dei produttori»). Un quadro statico che ha visto il progressivo rallentamento della nostra economia, la contrazione del settore manifatturiero (particolarmente acuta negli ultimi anni), la stagnazione dei salari e la chiara mancanza di margini per adeguate politiche redistributive. Insomma: imprese al palo o addirittura, in alcuni casi, prossime a chiudere o a essere fuori mercato, e contrattazione in via di restringimento, soprattutto in difficoltà nell'assicurare il mantenimento dei vantaggi precedenti (oltre all'evidente mancanza di un orizzonte espansivo).

La struttura contrattuale con il tempo ha poi incrociato la staticità in cui si avvitava una parte significativa dell'apparato produttivo (peraltro quella dei sistemi di piccole imprese, meno toccati dalle relazioni industriali formali), senza riuscire a trovare le chiavi idonee a favorire un'inversione di tendenza. Sulle quali stiamo ragionando ancora in questa fase – e provando a dare alcuni stimoli con i diversi contributi inseriti in questo numero – per mettere a punto risposte efficaci.

Partono da più lontano le spinte a un maggior decentramento della contrattazione, dietro pressione manageriale e imprenditoriale. Queste sin dagli anni ottanta, facendo leva su un approccio (neo-liberista) più orientato al mercato, hanno esercitato un'influenza crescente nei principali paesi occidentali (dunque anche nel nostro paese). Esse manifestavano insofferenza verso le regole prodotte a livello nazionale, considerate troppo distanti e lente rispetto agli aggiustamenti richiesti dalla turbolenza delle economie. In corso d'opera hanno finito con il produrre un oscuramento, anche se oscillante nel tempo, degli accordi di concertazione tripartita, soprattutto un ri-

dimensionamento della portata dei contratti nazionali (intersettoriali o di settore) tanto sul versante del numero dei lavoratori coinvolti (la copertura contrattuale) quanto della profondità dei contenuti attivati (meno incisivi che in passato).

Questa tendenza, per quanto profonda e difficile da contrastare, ha prodotto fin qui in numerosi paesi esiti meno drammatici di quanto si poteva ritenere, perché in gran parte di questi la percentuale dei lavoratori coperti dai contratti è restata stabile (con la significativa eccezione della Gran Bretagna e, più di recente, della stessa Germania). Così è successo anche in Italia, nonostante il tentativo fatto nel 2011 (con il famoso e famigerato art. 8) dal Governo Berlusconi di sovvertire la nostra struttura contrattuale conferendo il ruolo di polo principale al contratto aziendale, in sostituzione del livello nazionale.

Questa relativa stabilità appare però minacciata da noi, come in altri paesi, anche dal pieno manifestarsi di un altro fenomeno: il perimetro contrattuale viene eroso *in progress* dalla crescita del lavoro non standard, poco tutelato e poco contrattualizzato. Inoltre, negli anni più recenti si è affermata in ambito aziendale, come effetto della crisi economica e occupazionale, la tendenza a configurare e realizzare accordi di tipo «concessivo», che prevedono varie modalità di sacrificio da parte dei lavoratori in funzione del mantenimento del posto di lavoro. Sacrifici sul piano della maggiore flessibilità organizzativa (orari, turni, ritmi, secondo i casi) o anche di natura strettamente retributiva: questi ultimi – va detto – appaiono di fatto esclusi o marginali nella realtà italiana.

È vero però che nel nostro assetto contrattuale resta in piedi un buco non risolto in modo soddisfacente, che riguarda lo spazio della contrattazione decentrata. Già negli anni successivi al Protocollo del 1993 si vide che questo era il principale nodo critico della cornice che era stata allora messa in campo. In effetti, già nel 1997 la Commissione Giugni richiedeva correzioni in direzione di un maggior potenziamento, che non furono però accettate dalle parti. Anche i successivi ritocchi hanno ruotato intorno a questo punto, mediante modifiche non particolarmente innovative e con esiti non considerati soddisfacenti (resi più difficili probabilmente dalla crisi). A questo riguardo ricordiamo quali sono gli aspetti critici ancora in piedi: un'estensione insoddisfacente della contrattazione decentrata, che copre al massimo un terzo dei lavoratori potenzialmente interessati (probabilmente peggiorata negli anni più recenti); una portata degli accordi non così penetrante

te come auspicato; la scarsa idoneità – dovuta anche alla non elevata propensione delle parti – a dare vita a processi di partecipazione condivisa e di regolazione congiunta intorno agli aspetti principali della vita delle imprese, se non quelli di natura strategica, almeno quelli relativi all'organizzazione del lavoro e alle ricadute sulle condizioni lavorative. In realtà tutti i soggetti collettivi dichiarano, con differenti specificazioni, e da tempo, di desiderare un maggiore peso e una maggiore diffusione dei contratti di secondo livello. Nonostante questo accordo di massima sul piano delle preferenze, che non esclude visioni anche molto differenti sul «come», non sembra però sia stato registrato un salto operativo convincente.

Ora questo sommovimento in atto – infatti non è concluso – può essere affrontato riuscendo a tenere insieme i diversi fili lasciati sparpagliati o non affrontati in modo conseguente? Esistono percorsi, accettabili da tutti gli attori, che siano in grado di tenere insieme una buona ripartizione dei compiti tra i due livelli contrattuali, un significativo rafforzamento della contrattazione di ambito decentrato (dunque non solo aziendale), un più marcato orientamento delle parti a intervenire in modo cooperativo sull'innovazione organizzativa, una più spiccata finalizzazione degli sforzi in direzione della posta dell'incremento della produttività?

Questa è l'ispirazione da cui partono le riflessioni contenute in questa sezione monografica. Che dunque consiste nell'uscire fuori dalla logica dell'intervento d'emergenza o come rappizzo, per ragionare invece in chiave di riforme sistemiche, tali da affrontare in modo non contingente o attraverso mediazioni meramente lessicali questo insieme di risvolti strategici tra loro intrecciati.

In questo senso si muove il nucleo fondante della proposta di Antonioli e Pini, cui si agganciano le altre riflessioni. Una proposta che ha appunto l'obiettivo di trovare meccanismi per incentivare i comportamenti virtuosi delle parti sociali, spingendole a imboccare con maggiore decisione la strada dell'innovazione. Il cuore di questa svolta risiede – secondo i nostri autori – dentro il sistema contrattuale, che può essere piegato con opportuni accorgimenti a luogo cruciale tanto per la crescita della produttività quanto per una maggiore equità distributiva. L'ipotesi di lavoro che viene affacciata punta a valorizzare pienamente entrambi i livelli contrattuali: enfatizzando lo snodo regolativo e di avvio della strumentazione adeguata a opera del contratto nazionale, nello stesso tempo responsabilizzando la contrattazione decentrata – inclusa quella territoriale – nel realizzare pienamente gli o-

biettivi. I quali ruotano intorno all'idea di «produttività programmata», come leva che può rafforzare la propensione allo scambio tra gli attori. E si traduce nel perno del «premio di partecipazione» (destinato a prendere il posto di altri indicatori di misurazione), in cui si concentra processualmente lo sforzo congiunto dei sindacati e dei datori, i quali in modo congiunto cercano di impostare le strategie organizzative più coinvolgenti sul piano del lavoro e più efficaci in termini di risultati.

Si tratta di un'ipotesi di lavoro sulla quale ragionare, anche se attraverso ulteriori affinamenti e precisazioni? La discussione che di seguito riportiamo, nell'insieme fornisce una risposta positiva a questo interrogativo. La posta in gioco della produttività – via premio di partecipazione – può costituire un mezzo tanto per rilanciare l'attività contrattuale, nelle sue diverse facce, quanto per innalzare le performance e la propensione all'innovazione del sistema produttivo, oltre che per dare contorni più definiti a meccanismi di democrazia industriale, di maggiore influenza dei lavoratori e dei sindacati su aspetti rilevanti dell'organizzazione produttiva. O, per meglio dire, in questo nucleo di intuizioni e di proposte è possibile sostenere che è rintracciabile un terreno promettente, sia pure – per molti – attraverso ulteriori passaggi e qualche precisazione.

Non mancano le perplessità, come quelle di fondo espresse da Acocella (dentro una cornice comunque dialogica) o da Leon (preoccupato della tenuta del contratto nazionale). È possibile registrare arricchimenti da studiosi – come Messori e Fadda – che avevano già in passato condiviso il nucleo di fondo del passaggio alla «produttività programmata», che da qualche tempo è diventata un oggetto significativo di studio e di proposte. La centralità del tema e del ruolo della contrattazione viene confermata da diversi altri interventi, come quelli di Lattuada e Focillo, che sottolineano importanti aspetti di metodo, o quello di Caprioli, che auspica la fuoriuscita dall'eccessiva fiducia nelle scelte centralizzate e il ritorno alla cura di quanto si muove nei luoghi di lavoro. O ancora quello di Ponzellini, che mostra con efficacia come uno spazio importante possa essere assolto da interventi mirati capaci di individuare gli strumenti per recuperare produttività, e ben strutturati in modo da impattare sull'organizzazione del lavoro e da migliorare anche le dimensioni del benessere organizzativo.

Una posizione invece decisamente più critica è offerta, all'interno di un contributo impegnato e dettagliato, che riflette alcune delle posizioni del mondo datoriale, da Albini e De Caprariis. Le loro obiezioni muovono dal-

l'esigenza di edificare un «modello di relazioni che veda nel confronto negoziale la modalità per costruire migliori soluzioni per entrambi nell'interesse comune [...] una contrattazione molto più intelligente [...] decisamente non antagonista». Le preoccupazioni espresse da questo contributo si inseriscono però in un quadro di riconferma dell'importanza nel nostro sistema di entrambi i livelli contrattuali: una posizione decisamente più aperta rispetto a quella della maggioranza delle associazioni datoriali nei paesi europei. E contiene anche una timida apertura relativa alle potenzialità della contrattazione di ambito territoriale, purché non configuri un livello contrattuale aggiuntivo.

Riteniamo, su questa base, di poter fornire ai nostri lettori un quadro vario e plurale delle posizioni in campo, insieme alla conferma che il terreno scelto – contrattazione e produttività – si presenta come promettente e in certa misura obbligato.

Appare utile, per completare il ragionamento, richiamare l'attenzione di alcuni aspetti rilevanti, come fanno peraltro diversi contributi della sezione monografica. Un primo aspetto riguarda il ruolo dei soggetti pubblici, in special modo del governo. Sul nostro deficit di produttività incidono diverse esternalità negative (dalla burocrazia in eccesso alle infrastrutture carenti), che richiedono una decisa riorganizzazione della macchina amministrativa e politiche pubbliche ben dosate. Ma accanto a questo va rilevato che la logica che ispira diversi contributi è quella della costruzione di un patto che ruota intorno al rilancio della produttività. Non c'è dubbio che l'involucro migliore sarebbe quello di un «patto sociale», animato da governi attivi e lungimiranti. Dunque una maggiore mobilitazione e cooperazione tra gli attori sociali, sulla falsariga di quello che si usa definire come «patto dei produttori», appare un passaggio necessario, ma non sufficiente. Resta il fatto che non sembra esserci alle porte per il momento un interlocutore pubblico che risponda all'identikit di uno sforzo straordinario. Che rinvia, appunto, a un governo molto autorevole e per di più animato dall'intenzione di utilizzare in modo selettivo e incentivante risorse significative per aiutare la crescita di dimensioni e di capitale cognitivo in relazione a una porzione consistente dei nostri sistemi di piccole imprese.

Un altro aspetto da evocare si riferisce al presupposto, richiamato da Antonioli e Pini, che relazioni industriali bene organizzate e mirate alla crescita della produttività abbiano bisogno di risolvere la condizione di cronica «incerta» rappresentanza che le affligge, e che ha aperto negli anni scorsi varchi

per comportamenti distorti e per la messa in opera di accordi separati dalla discutibile legittimazione. Anche Palombella, dentro un intervento molto critico verso la strategia della Fiom, insiste sull'importanza di una regolazione in materia. Che sicuramente dovrebbe avere tra i suoi effetti attesi quello di rendere più certo e trasparente il meccanismo di verifica della rappresentatività di ciascun attore sindacale, eliminando incertezze applicative che pesano negativamente sui lavoratori e sulle imprese. Possiamo assumere che un effetto desiderabile sia anche quello di evitare un doppio regime applicativo, quindi di impedire comportamenti nella sostanza discriminatori (come quelli messi in atto dalla Fiat proprio riguardo alla Fiom, attraverso l'uso strumentale dell'attuale formulazione dell'art. 19 dello Statuto).

Proprio mentre stiamo chiudendo questo numero dei *Quaderni* è arrivata la notizia dell'importante, e a lungo atteso, Accordo interconfederale in materia di rappresentanza sindacale. Nel prossimo numero cercheremo di approfondire le implicazioni di questa positiva innovazione. Ma in prima battuta possiamo ritenere che la scelta delle grandi organizzazioni sociali raccoglie le richieste avanzate da tante parti e si muova nella direzione giusta della rappresentanza misurata e di relazioni industriali più regolate. Alcune opinioni, come quella di Albini e De Caprariis, richiamano su questa materia la preferenza per accordi tra le parti rispetto a interventi di tipo normativo. Bisogna convenire come sia importante che le parti sociali abbiano avviato in modo reattivo la nuova legislatura con una decisione di ampio rilievo, che sottolinei la ritrovata importanza dell'autonomia collettiva. È altresì plausibile che alcune delle anomalie presenti nel nostro sistema – in primis quelle dell'universo Fiat – non possano essere rimosse in mancanza di una norma generale (dunque universalmente applicabile), che ancori con chiarezza la rappresentatività dei sindacati alla misurazione del loro peso effettivo, e non altri criteri più o meno discutibili e aggiranti (come quello legato alla sottoscrizione dei contratti). Dunque, il passo successivo dovrebbe consistere in un intervento legislativo, leggero e di sostegno, che modifichi il testo infelice del richiamato art. 19, traducendo l'intesa delle parti in un'intelaiatura normativa.

Un altro tassello importante, utile da richiamare, riguarda un'adeguata cornice contrattuale, che consenta di utilizzare nel modo migliore il carattere inclusivo dei contratti nazionali e di rafforzare la capacità di decidere, secondo regole condivise a livello nazionale, di più e meglio vicino ai processi economici e dentro i luoghi di lavoro. Serve una risistemazione convincente

capace di adempiere la promessa, più volte fatta, ma non realizzata, di dare estensione e corposità alla contrattazione decentrata (immaginando un ruolo aggregante per la dimensione territoriale della contrattazione). Da tempo gli attori, in particolare i sindacati, cercano di trovare un assetto equilibrato e più convincente di quello impostato nel 1993, successivamente modificato ma con conseguenze pratiche inferiori alle attese. Molte delle cose contenute nel contributo di Lattuada si muovono su questa lunghezza d'onda, che appare almeno a grandi linee affine alle riflessioni e alle proposte delle altre confederazioni sindacali. Soprattutto l'innovazione più importante sembra essere quella non solo di ripensare senza preconcetti gli spazi occupabili dai contratti nazionali (la cui funzione rimane comunque non surrogabile) ma, in particolare, di accettare in pieno la sfida in positivo offerta da una maggiore immersione nella contrattazione aziendale: vista non solo come un problema, ma come un'opportunità per l'azione sindacale.

Come abbiamo detto l'attività contrattuale, che ha costituito il perno del sindacalismo del Novecento, è entrata in una fase di sofferenza tanto nei numeri quanto nella qualità, che richiede un coraggioso ridisegno. Il nodo della produttività – e della produttività programmata – costituisce un'opportunità importante: di affrontare con successo un problema centrale per l'intero sistema economico, grazie al ruolo attivo e decisivo della contrattazione collettiva.

Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare obiettivi e metodi

*Davide Antonioli, Paolo Pini**

1. Introduzione

Dall'esplosione della crisi dei mutui *subprime* del 2007 negli Stati Uniti sono passati sette anni, durante i quali la crisi finanziaria si è trasformata in crisi delle economie reali, soprattutto nei paesi avanzati, conducendo a una *economia della depressione*. Sono stati sette anni, incluso questo 2013 in corso, in cui la debole ripresa del 2010 non ha lasciato segni, se non il successivo acuirsi della crisi con il *double-dip* e il suo spostamento da un lato all'altro dell'Atlantico, investendo l'Europa e, in particolare, i paesi periferici. A questo esito hanno contribuito le politiche di austerità adottate. Negli Stati Uniti le politiche monetarie soprattutto, ma anche quelle fiscali in parte, hanno cercato di contrastare gli effetti della crisi, molto meno le loro cause, con le autorità monetarie americane che si sono impegnate nell'immettere liquidità sui mercati, acquistando titoli tossici e titoli pubblici, e quelle governative contenendo le pressioni dei mercati che chiedevano riduzioni massicce delle spese pubbliche, soprattutto per il welfare.

Per l'Europa dobbiamo raccontare una storia in parte differente e ben peggiore, tanto da portare la disoccupazione nei paesi dell'Unione a superare la soglia dei 25 milioni e avvicinarsi a quella dei 27 milioni a fine 2013. Con un tasso di disoccupazione al 12 per cento nell'eurozona, con quasi la metà dei disoccupati che sono senza lavoro da più di 12 mesi (*long-term unemployment*) (Commissione europea, 2013) e una disoccupazione giovanile (nella fascia di età 15-24 anni) sopra il 25 per cento (Commissione europea, 2012). Inoltre vi è il fenomeno dei NEETs¹ nella fascia di età giovani-

* Davide Antonioli è ricercatore di Economia politica nel Dipartimento di Economia e management presso l'Università di Ferrara; Paolo Pini è professore di Economia politica nel Dipartimento di Economia e management presso l'Università di Ferrara.

¹ *Not in Employment, Education and Training* (NEETs). Su un totale di 93 milioni di giovani nella fascia d'età 15-29 anni, vi sono 14 milioni di giovani NEETs nel 2011 in Europa, 1/6 dell'intera popolazione giovanile a rischio di esclusione sociale (Eurofound, 2012).

le, ovvero giovani che non sono occupati e neppure coinvolti in attività di istruzione e formazione: nel 2011 questi ammontano a circa 7,5 milioni nella fascia di età 15-24 anni, cui si aggiungono altri 6,5 milioni nella fascia di età 25-29 anni, in netta crescita dal 2008 (Commissione europea, 2012).

L'ondata critica alle teorie e politiche economiche prevalenti dagli anni ottanta, che era avanzata all'insorgere della crisi nel 2007, tanto da portare di attualità il pensiero keynesiano, è stata in parte riassorbita nel dibattito, ma soprattutto nell'ambito delle politiche economiche. In Europa soprattutto si è affermata la linea dell'austerità, che ha strumentalmente utilizzato anche la necessità della salvaguardia della moneta unica. Essa è stata declinata nella forma di rigore economico soprattutto nei conti pubblici, di politiche restrittive di tagli alla spesa, soprattutto del welfare pubblico e degli investimenti per ricerca, innovazione e formazione, di crescita della tassazione con modalità regressive sui redditi, di rinnovate richieste di riforme strutturali e liberalizzazioni dei mercati, soprattutto del lavoro. Ben poco è stato fatto, al confronto, sui mercati finanziari per regolamentarli e portare in questi un trattamento fiscale non più di vantaggio, ma progressivo, riconducendoli al ruolo di sostegno all'economia reale, piuttosto che di contrapposizione a questa.

La crisi in Europa è stata affrontata, e anche strumentalmente utilizzata con il mantra «lo chiede l'Europa», per ridurre il ruolo del pubblico, soprattutto per indirizzare le politiche verso una privatizzazione dei sistemi di welfare e per proseguire nelle politiche mercantili. La politica adottata è stata declinata in coerenza con quell'approccio dell'austerità espansiva (*expansionary austerity*). Le politiche di rigore dei conti e di competitività sui mercati si sono tradotte nelle tradizionali richieste di maggiore flessibilità sul mercato del lavoro. Nonostante i dati non lo confermino, la convinzione che minore protezione e minore tutele del posto di lavoro siano il presupposto per il recupero della competitività e della produttività hanno condotto a proseguire con maggiore intensità nelle politiche in gran parte orientate ad accrescere la flessibilità salariale, soprattutto verso il basso, e a ridurre i sistemi di welfare pubblico a favore di quelli privati. L'obiettivo dichiarato è di recuperare competitività sui mercati, in presenza di un euro forte che peraltro si rivaluta, mediante una riduzione dei costi del lavoro ad ampio spettro, sia diretti (salario) sia indiretti (welfare).

In Italia la situazione appare persino peggiore. Non solo per ragioni strutturali di lungo periodo che riguardano il rapporto debito/Pil, che impone

una tassa da interessi annuali crescente, ma soprattutto per la dinamica della produttività di lungo periodo che è ferma da ben prima l'introduzione dell'euro, e che pone il nostro paese in condizioni di svantaggio comparato rispetto agli altri paesi europei. Questa dinamica non è stata contrastata, anzi è stata alimentata dalle politiche di flessibilizzazione del mercato del lavoro e di riduzione delle protezioni all'impiego dalla fine degli anni novanta. A queste politiche è stato fatto affidamento per conseguire obiettivi di crescita e di recupero di competitività e produttività, obiettivi però non raggiunti, se è vero che il gap di produttività rispetto ai *competitors* più diretti si è allargato, invece che ridursi.

Nonostante ciò, si continuano a riproporre politiche di riforme strutturali che segnano una continuità rispetto al passato. È questo il caso della contrattazione sul salario, degli accordi recenti del novembre 2012, dei provvedimenti legislativi del dicembre 2012 e applicativi del gennaio 2013, con cui si intende incentivare la diffusione di legami *ex-post* tra retribuzione del lavoro e produttività a livello esclusivamente decentrato, riducendo il ruolo del contratto nazionale a semplice cornice di riferimento, derogabile via contratti aziendali, anche grazie a norme che hanno introdotto nel 2011 lo strumento di contratto di prossimità.

Noi crediamo che questa politica vada abbandonata, sia a livello macroeconomico sia a livello microeconomico, e sostituita da una strategia di crescita non vincolata all'idea dell'*austerità espansiva*, non basata sulla riduzione delle protezioni al lavoro, bensì di valorizzazione del lavoro e maggiore protezione, e del ruolo centrale della contrattazione sul salario anche mediante il contratto nazionale. È in questa prospettiva che formuliamo una proposta di riforma della contrattazione sul salario che riporti al centro il ruolo della contrattazione nazionale nel legame *ex-ante* tra salari e produttività, e che coniughi questo con la contrattazione decentrata, aziendale e territoriale, per l'innovazione organizzativa nei luoghi di lavoro. Questa proposta, che intende intervenire sul legame distributivo tra retribuzioni del lavoro e produttività del lavoro, non può prescindere dalle politiche di crescita economica, di intervento del soggetto pubblico che, piuttosto di ritirarsi dal mercato a favore del privato, deve recuperare il suo ruolo di attore che non solo regola e indirizza, ma promuove domanda pubblica e domanda interna.

Ciò deve essere realizzato nell'ambito di politiche europee non più centrate sul rigore e affidamento unico alla domanda estera per uscire dalla

crisi, bensì su un riequilibrio tra questa e la domanda interna, e su politiche di redistribuzione del reddito. Qualsiasi proposta di intervento sul mercato del lavoro, quindi anche nell'ambito della contrattazione sul salario, non riuscirebbe a conseguire obiettivi di recupero della produttività al di fuori di uno scenario di politiche economiche espansive di crescita, e si tradurrebbe in esiti occupazionali negativi, sia in quantità sia in qualità, e in riduzioni delle condizioni di lavoro, a maggior ragione in presenza del perdurare dell'attuale crisi recessiva e della depressione economica. La proposta che lanciamo, quindi, intende costituire una delle componenti delle politiche di crescita, e in quanto tale deve essere considerata, non certo esaustiva e neppure «a prescindere» dal quadro macro che la deve supportare.

2. Salari e produttività nelle economie sviluppate e collocazione dell'Italia

Per valutare il modello contrattuale italiano e proporre una riforma occorre partire da alcuni confronti internazionali sull'andamento della produttività, dei salari reali e della distribuzione del reddito in Italia, nei paesi dell'Unione Europea e in alcuni paesi extra-Ue. Due recenti rapporti forniscono utili informazioni: *Wages and Equitable Growth* dell'Organizzazione internazionale del lavoro (2013), ed *Employment and Social Developments in Europe 2012* della Commissione europea (2012).

Il rapporto dell'Organizzazione internazionale del lavoro evidenzia due fenomeni cruciali avvenuti negli ultimi decenni nei paesi sviluppati: da un lato, la crescita contenuta della produttività del lavoro, dall'altro, la rottura del legame tra la dinamica della produttività e delle retribuzioni reali. Le dinamiche della produttività e delle retribuzioni reali si sono divaricate, con la prima cresciuta più del doppio delle seconde. Questi fenomeni si sono risolti in un cambiamento epocale della distribuzione del reddito, con trasferimento dal lavoro al capitale: dal 1975 a oggi la quota del lavoro sul reddito nazionale è diminuita di circa dieci punti percentuali, dal 75 al 65 per cento. La crescita corrispondente della quota del capitale ha favorito soprattutto i settori finanziari dell'economia e la distribuzione dei dividendi ai possessori di azioni (Organizzazione internazionale del lavoro, 2013, pp. 45-46). Questo cambiamento ha interessato l'insieme delle

economie sviluppate, in particolare tre paesi: Stati Uniti, Germania e Giappone².

Distinguendo nell'ultimo decennio due fasi, gli anni prima e dopo la crisi iniziata nel 2008, e considerando la posizione dell'Italia, si riscontra la peculiarità della nostra situazione. Nella fase decennale prima della crisi iniziata nel 2008, mentre la gran parte dei paesi sperimenta crescita sia della produttività sia dei salari, la crescita dei salari reali risulta inferiore alla crescita della produttività, e ciò implica un cambiamento della distribuzione del reddito a sfavore del lavoro³. Dalla crisi del 2008 la relazione tra retribuzioni reali e produttività cambia ulteriormente, tanto che non si può più parlare di una relazione diretta, semmai inversa tra le due variabili: la crescita della produttività rallenta, ma nei paesi in cui cresce di più i salari crescono di meno. La crescita della produttività è però spiegata dalla riduzione dell'occupazione, e non dalla crescita della produzione: cosicché il lavoro ha sofferto per riduzioni salariali e riduzione dell'occupazione.

Una collocazione speciale presenta l'Italia, per la quale prima e dopo la crisi si ha una crescita delle due variabili attorno allo zero, in entrambi i casi negativa. Solo la Spagna nel periodo pre-crisi ha un comportamento analogo, e dopo la crisi solo Grecia e Islanda: i due paesi europei maggiormente colpiti dalla crisi finanziaria hanno performance salariali e di produttività più negative di quelle italiane.

Esaminando il rapporto della Commissione europea (2012) possiamo realizzare un *focus* sul confronto tra Germania e Italia. Si riscontra per l'Italia un tasso di crescita negativo della produttività del lavoro pari a -0,6 per cento negli anni 2001-2007, che è fase positiva del ciclo economico a livello internazionale e per i paesi dell'Unione. Nel quadriennio di crisi 2008-2011, in Italia la produttività del lavoro diminuisce del 2,8 per cento (-3,4 nell'intero periodo). Negli stessi due periodi i salari reali mostrano una crescita di +1,9 per cento e un andamento negativo pari a -3,1 per cento (-1,2 nell'intero periodo). Ma il tasso di crescita negativo del salario reale è peculiare della Germania (-3,1 per cento sull'intero periodo 2001-2011, poi -4,5

² Tra i fattori alla base di tale cambiamento vi è la «finanziarizzazione dell'economia» (con un peso del 46 per cento), cui seguono il cambiamento tecnologico (25 per cento), la globalizzazione (19) e i fattori istituzionali (10) come spesa pubblica e ruolo declinante del sindacato (Organizzazione internazionale del lavoro, 2013, pp. 51-53).

³ Tale andamento caratterizza, come detto, anche Germania, Stati Uniti e Giappone, con la Germania che mostra addirittura salari in diminuzione (crescita negativa).

fino al 2007 e +1,5 dal 2008), unico altro paese con segno meno insieme alla Grecia. Nel caso tedesco, però, il tasso di crescita della produttività è stato pari a +8,9 per cento negli anni 2001-2007 e quasi nullo (-0,3 per cento) durante la crisi 2008-2011 (+8,6 per cento nell'intero periodo) (Commissione europea, 2012, pp. 300-310).

Per il caso tedesco, dunque, emerge un fenomeno che la Germania condivide, anzi esaspera, con l'insieme dei paesi sviluppati: la rottura del legame tra la dinamica della produttività e delle retribuzioni reali. Mentre per la Germania ciò è avvenuto con una crescita della produttività, in Italia tale rottura è stata accompagnata da un suo fenomeno peculiare: la crescita pressoché nulla della produttività.

Che la dinamica della produttività del lavoro costituisca un serio problema per l'economia italiana, con effetti sia distributivi sia di creazione di occupazione e di benessere complessivo, misurato ad esempio dal prodotto pro capite, emerge anche da un semplice esercizio di scomposizione del prodotto pro capite nelle cinque componenti che lo costituiscono: produttività oraria, ore lavorate per lavoratore, occupati su forze di lavoro, tasso di partecipazione, rapporto tra popolazione attiva e popolazione totale. La Tab. 1⁴, costruita su dati Oecd⁵, evidenzia come lo scostamento del livello del prodotto pro capite italiano rispetto a quello statunitense⁶, nei periodi

⁴ La differenza tra prodotto pro capite degli Stati Uniti (=100) e prodotto pro capite degli altri paesi è spiegato dalla somma: produttività oraria + ore lavorate per lavoratore + tasso di occupazione. Eventuali discrepanze dipendono dalle caratteristiche dei dati di origine Oecd.

⁵ Analogo esercizio è condotto in Travaglini (2013). Nel nostro caso la scomposizione è la seguente: prodotto pro-capite = Pil/popolazione = (Pil/ore lavorate) x (ore lavorate/occupati) x (occupati/forze di lavoro) x (forze di lavoro/popolazione attiva) x (popolazione attiva/popolazione totale). Le variabili del mercato del lavoro (ore lavorate, occupazione totale, forze di lavoro, popolazione in età lavorativa, popolazione totale) provengono dal database *Annual Labour Force Statistics* di fonte Oecd per tutti i paesi. Poiché per l'Italia, unico caso, le forze di lavoro non sono disponibili al 2011, il dato utilizzato proviene dal database *Oecd Economic Outlook*.

⁶ Dato 100 il reddito pro capite statunitense, quello italiano è pari a 68, con una perdita quindi di 32 punti appena prima della crisi del 2008 (35 nel 2011). Le perdite per Francia, Germania e Regno Unito sono pari, rispettivamente, a 29, 25,5 e 22,5 punti (29,5, 20,5 e 21,6 dal 2008). Inoltre, per Francia e Germania il fattore produttività del lavoro ha inciso marginalmente, mentre le ore lavorate per lavoratore sono la componente prevalente. Diverso è il caso del Regno Unito, che risulta più simile al caso italiano: quasi tutto il gap in termini di prodotto pro capite rispetto agli Stati Uniti è da attribuire alla produttività oraria e, a seguire, alle ore lavorate. Per il Regno Unito è significativo il contributo positivo del tasso di partecipazione, sia durante sia prima della crisi.

2000-2007 e 2008-2011, sia spiegato non dalle ore lavorate per lavoratore, quanto dal tasso di partecipazione⁷ e dalla dinamica del prodotto per ora lavorata. Negli anni pre-crisi poco meno della metà del differenziale di prodotto pro capite rispetto agli Stati Uniti è spiegata dalla produttività oraria e il restante dal tasso di partecipazione; dal 2008 il deficit di produttività cresce ulteriormente, mentre si riduce la componente del tasso di partecipazione. Le ore lavorate per occupato forniscono invece un contributo lievemente positivo (o nullo negli anni di crisi) nel mantenere un prodotto pro capite meno distante da quello statunitense⁸.

*Tab. 1 – Il prodotto pro capite e sue componenti
(scostamenti dal livello degli Stati Uniti = 100), periodo 2000-2011*

PAESI	PRODOTTO PRO CAPITE	PRODUTTIVITÀ ORARIA	ORE LAVORATE PER LAVORATORE	OCCUPATI SU FORZE DI LAVORO	FORZE DI LAVORO SU POPOLAZIONE ATTIVA	POPOLAZIONE ATTIVA SU POPOLAZIONE TOTALE
2000-2007						
ITALIA	68,36	-15,43	2,04	-2,97	-17,45	-0,05
FRANCIA	70,67	0,29	-16,80	-3,13	-6,86	-2,74
GERMANIA	75,54	3,27	-19,79	-4,52	-3,56	-0,26
REGNO UNITO	77,49	-14,80	-6,11	0,21	-0,62	-1,30
2008-2011						
ITALIA	64,84	-21,76	-0,01	0,54	-15,52	-1,87
FRANCIA	70,68	-3,70	-16,93	-0,26	-5,67	-3,48
GERMANIA	79,56	-2,08	-21,03	1,39	2,91	-1,58
REGNO UNITO	78,39	-16,53	-7,54	1,30	2,44	-1,19

Fonte: nostre elaborazioni su dati Oecd (2013).

⁷ Forse qui la differenza la fa la bassa partecipazione femminile e dei giovani al mercato del lavoro italiano.

⁸ L'andamento della produttività risente certamente della crisi iniziata nel 2008, ma – come è noto – risale a prima del 2000. In questo periodo sino alla crisi l'occupazione è aumentata, soprattutto nella sua componente «temporanea». Secondo alcuni la diffusione di forme contrattuali temporanee avrebbe contribuito a ridurre la dinamica della produttività: le imprese avrebbero scambiato maggiore flessibilità esterna e minore costo del lavoro consentito da queste forme contrattuali con minori risorse per far crescere la produttività del lavoro (vedi ad esempio Lucidi, Kleinknecht, 2010). Per una analisi su 14 paesi europei, e per la letteratura anche sul caso italiano, vedi Damiani, Pompei, Ricci (2011). Vedi anche Pini (2013c).

Con riferimento alla variabile produttività del lavoro, misurata dal Pil per ora lavorata, in una prospettiva comparata e di medio periodo, si considerino ora i paesi aderenti al G7 (Stati Uniti, Giappone, Canada, Regno Unito, Francia, Germania, Italia). Le Figg. 1a e 1b mostrano gli andamenti della produttività dal 2000 (anno base 100), per i distinti paesi, per il gruppo G7 e per i paesi dell'eurozona, mentre nella Fig. 2 l'andamento rappresentato è dal 1990 (anno base 100, escludendo quindi l'eurozona). La Fig. 3 mostra invece i tassi di crescita medi per tre decenni, i due precedenti l'euro e il decennio dell'euro distinto nella fase pre-crisi 2008 e gli anni della crisi.

Fig. 1a – Pil per ora lavorata, indice 2000=100, paesi G7

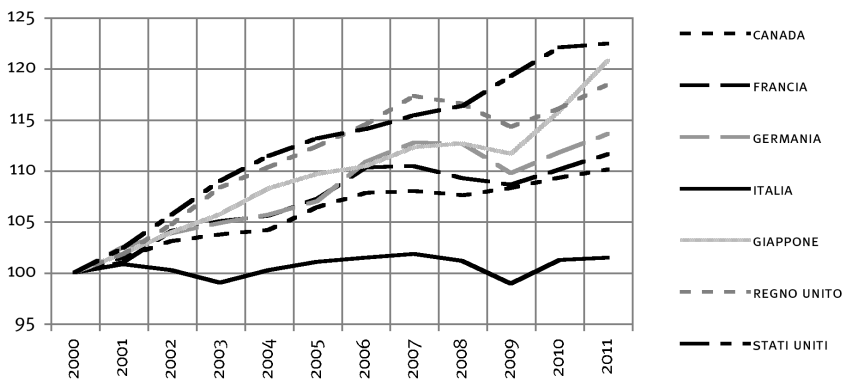
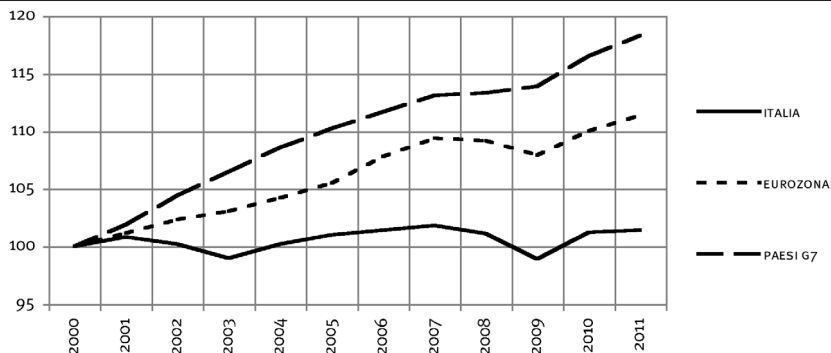
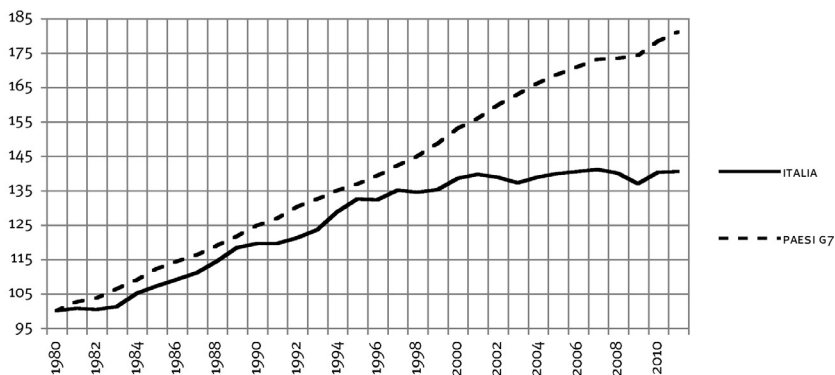


Fig. 1b – Pil per ora lavorata, indice 2000=100, paesi G7, area euro, Italia



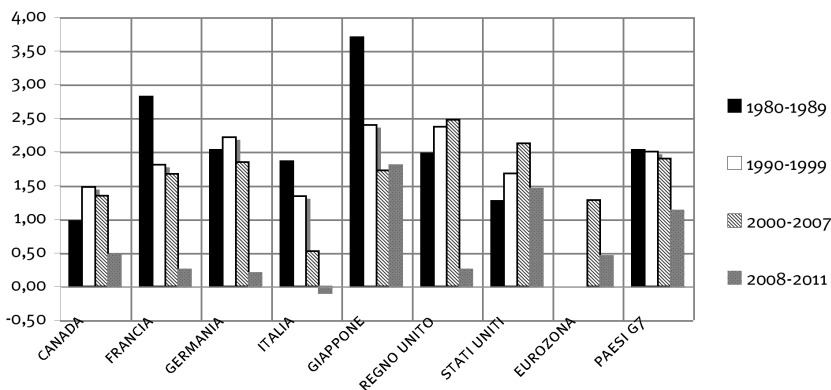
Fonti: Oecd (2013).

Fig. 2 – Pil per ora lavorata, indice 1990=100, paesi G7 e Italia



Fonte: Oecd (2013).

Fig. 3 – Pil per ora lavorata, indice 1990=100, paesi G7, area euro e Italia (dal 1980)



Fonte: Oecd (2013).

Come risulta evidente, la performance della produttività italiana non solo si distingue in negativo rispetto a tutti i paesi considerati, siano essi i G7 non membri dell'eurozona sia rispetto a Germania e Francia appartenenti all'eurozona, ma anche che l'origine del declino relativo italiano va fatto risalire a metà anni novanta e non all'ingresso nell'euro, benché dal 2000 l'andamento segni un peggioramento significativo, soprattutto negli anni della

crisi (dal 2008). Considerando cicli decennali, dagli anni ottanta agli anni novanta il tasso di crescita della produttività si riduce in modo significativo, per divenire negli anni dell'euro prima della crisi a circa 1/4 di quello che era nel primo decennio, e diviene negativo dal 2008; i G7 invece mostrano nei primi tre cicli crescita attorno al 2 per cento, che quasi si dimezzano solo negli anni della crisi⁹. Negli anni dell'euro pre-crisi la produttività italiana cresce di circa 1/3 di quella dell'eurozona, e sia la Germania sia la Francia non risentono affatto dell'ingresso nell'euro.

La performance così negativa della produttività italiana è usualmente ricondotta a un insieme di fattori, che spesso si rafforzano a vicenda¹⁰. Come osserva anche di recente Quadrio Curzio (2012), vi sono componenti sistemiche, componenti connettive e componenti aziendali che spiegano questo trend. Le componenti sistemiche sono di tipo generale, e hanno a che fare con le infrastrutture e i procedimenti amministrativi (burocrazia), tra cui facciamo rientrare anche ciò che è di pertinenza della lotta alla criminalità e della giustizia. Tra le componenti connettive di produttività vanno ricordate l'istruzione, la formazione, la ricerca scientifica e tecnologica, le tecnologie dell'informazione e comunicazione, l'organizzazione, tra cui possiamo far rientrare anche le conseguenze della struttura dimensionale delle imprese italiane. Ma rilevanza cruciale hanno componenti aziendali che sono di natura fiscale, da un lato, data soprattutto dal gap tra costo del lavoro e retribuzione del lavoratore, e di natura contrattuale, dall'altro, che chiama in causa la contrattazione collettiva e il legame tra contrattazione accentrata e contrattazione decentrata. È su questa ultima componente che noi ci concentreremo.

3. La produttività e i salari. Cosa e come trattare

Come è noto, il costo del lavoro per unità di prodotto, dato dalle retribuzioni nominali per lavoratore rapportate alla produttività del lavoro, è una

⁹ Se si esamina l'andamento a partire dagli anni ottanta, oppure dagli anni settanta, l'Italia non mostra performance diverse dai G7. L'analisi è a disposizione su richiesta agli autori.

¹⁰ Esiste una vasta letteratura sulle cause del declino, e anche critiche alla tesi del declino stesso. Rinviamo ad alcuni lavori di Tronti (2010a, 2010b) per una valutazione anche critica.

delle componenti che vanno a influenzare il prezzo del prodotto e, per questa via, la sua competitività sui mercati¹¹. Una crescita delle retribuzioni maggiore della crescita della produttività determina un aumento del costo del lavoro per unità di prodotto, con effetti negativi sulla competitività, le cui dimensioni vengono a dipendere dal grado di concorrenzialità dei mercati, scaricandosi sui prezzi o sui margini di profitto.

Al contempo, il costo unitario in termini reali, rapportato quindi all'indice dei prezzi, è un indicatore della quota del lavoro sul reddito nazionale. Questa è così influenzata da due variabili, retribuzioni e produttività, il cui andamento relativo determina il cambiamento nella distribuzione del reddito, e via distribuzione influenza la domanda nazionale di beni e servizi. È quindi cruciale comprendere come cambiano le retribuzioni reali del lavoro al variare della produttività del lavoro e anche come cambia la produttività al variare delle retribuzioni. Ed è importante comprendere i fattori che spiegano la crescita della produttività, e in che misura i benefici si trasferiscono sui redditi da lavoro¹².

Troppo spesso le retribuzioni sono unicamente considerate come fattore di costo, e quindi di (non) competitività che deve essere compresso, mentre il ruolo che esercitano nell'economia è ben più complesso, e non certo unidirezionale. Mentre la crescita dei salari nominali, a parità di produttività o in eccesso della sua crescita, esercita una pressione sui prezzi verso l'alto e quindi sulla competitività verso il basso, la stessa crescita induce

¹¹ In economia aperta, dato il tasso di cambio. Quindi la competitività sui mercati esteri dipende dal costo unitario del lavoro (nominale) e dal tasso di cambio reale.

¹² Il costo del lavoro per unità di prodotto, in termini nominali o in termini reali, merita un approfondimento, che spesso nelle trattazioni divulgative non viene ricordato. Mentre il costo monetario del lavoro per unità di prodotto è una variabile che può contribuire a spiegare il prezzo del prodotto, in base ai comportamenti dell'impresa in mercati competitivi, ma che in sé ha un problema, rapportando una variabile nominale (il salario nominale per unità di lavoro) a una reale (la produttività fisica), il costo reale del lavoro per unità di prodotto è il risultato dei fattori che spiegano dinamica salariale, nominale, dinamica della produttività, fisica, e dinamica dei prezzi, che dipendono dai comportamenti di sindacati-lavoratori, imprese, e forme concorrenziali di mercato, influenzate anche dal grado di apertura degli stessi verso l'estero. I legami tra queste variabili non possono essere interpretati in modo deterministico, in termini di causa-effetto. Qui vi è la necessità di un supporto della teoria; quella del costo pieno potrebbe essere adatta per spiegare il legame tra queste variabili, nelle varie ipotesi di *mark-up* costante o *mark-up* variabile. Inoltre, il *mark-up* può esser assunto endogeno rispetto al conflitto tra lavoro e capitale, come è nella tradizione classica dell'economia politica.

un aumento della produttività sia tramite la pressione esercitata sui costi sia tramite la crescita della domanda di beni da parte dei percettori di reddito da lavoro. Per cui dovrebbero sempre essere considerati i seguenti *principi cardine generali*¹³:

- la maggiore crescita della produttività rispetto alla crescita delle retribuzioni nominali conferisce alle imprese un fattore di competitività di costo sui mercati, a parità di margini di profitto;

- la crescita della produttività è influenzata dalla dinamica della domanda, la quale risente positivamente dell'andamento della componente reddito da lavoro, implicando un effetto sulla domanda effettiva interna della crescita del salario reale e quindi del reddito disponibile e dei consumi; si tratta di un effetto smithiano (estensione del mercato) sulla produttività;

- le crescite dei costi unitari del lavoro in rapporto ai prezzi di mercato dei beni, e delle retribuzioni reali rispetto al prezzo del capitale fisico, inducono le imprese a introdurre innovazioni tecnologiche e organizzative tendenti a un risparmio di lavoro, e alla sostituzione di lavoro con capitale; si tratta dell'effetto ricardiano di risparmio assoluto di lavoro e dell'effetto marxiano di risparmio relativo di lavoro;

- anche le condizioni di concorrenza imperfetta sui mercati spingono le imprese a innovare per recuperare competitività mediante maggiore produttività, con innovazioni di processo e prodotto, rispetto alla dinamica dei costi, e in un contesto di concorrenza schumpeteriana le imprese innovative più efficienti crescono e quelle non innovative e meno efficienti escono dal mercato.

L'andamento delle retribuzioni svolge così una duplice funzione: da un lato di tipo redistributivo, essenziale per sostenere la crescita dei salari reali e quindi fonte principale della domanda interna di beni e servizi, dall'altro di stimolo e pressione per il cambiamento tecnologico e organizzativo delle imprese, compatibilmente al rispetto del vincolo di competitività di costo e di prezzo sui mercati finali.

Negli ultimi anni, e anche mesi, sono state avanzate varie proposte per attivare un meccanismo *virtuoso* che inneschi e sostenga la crescita della produttività. Varie di queste si concentrano sulla componente aziendale, quindi sul ruolo della contrattazione. Ad esempio, l'appello promosso da Aco-

¹³ Principi trattati estesamente da Paolo Sylos Labini in numerosi suoi scritti, come ricordato anche recentemente da Palazzi (2013) e Tronti (2009, 2010c).

cella, Leoni, Tronti (2006), oppure le proposte formulate in Acocella, Leoni (2007), Ciccarone (2009), Fadda (2009), Messori (2012a, 2012b), Tronti (2010a, 2010c, 2012), Mazzanti, Pini (2013). Noi vediamo più complementarità che elementi di contrapposizione in queste proposte. Tutte si concentrano, con pesi differenti, sul ruolo della contrattazione accentrata e della contrattazione decentrata.

Gli interventi che si focalizzano sul ruolo della contrattazione nazionale («modello accentrato») hanno il pregio di definire un quadro robusto che intende impegnare le parti sociali e il governo a un *Patto macroeconomico* che vincola il comportamento dei firmatari a vari livelli; un modello di questo tipo tuttavia ha il difetto, se troppo centralizzato, di non consentire l'esplicitarsi delle molteplici peculiarità settoriali, dimensionali, sino a giungere a quelle territoriali e aziendali, che caratterizzano il sistema produttivo italiano. D'altra parte, l'enfasi molto spiccata sulla dimensione microeconomica («modello decentrato») che caratterizza altre proposte ben si potrebbe applicare alle specificità aziendali e territoriali, ma rischia di coinvolgere una quota limitata del tessuto produttivo italiano, data la contenuta diffusione della contrattazione decentrata in meno del 30 per cento delle sole imprese manifatturiere (Isae, 2009), e prefigura anche soluzioni variegate che si applicano «a macchia di leopardo», rischiando di entrare in competizione piuttosto che costruire cooperazione.

Non vi è dubbio che l'obiettivo da perseguire attraverso la contrattazione sia macroeconomico, individuato nella crescita della produttività e nel recupero di competitività dell'apparato industriale nazionale, e non solo di sue componenti o addirittura di singole imprese; è il sistema nel suo complesso che deve intraprendere un «circolo virtuoso». Tale obiettivo macroeconomico non può che reggersi su *due pilastri*, in un contesto nel quale le relazioni industriali hanno svolto una funzione positiva e continuano ad avere un loro pregnante significato. I due pilastri sono il *contratto nazionale* e il *contratto decentrato*. E il *metodo* è quello della *concertazione*.

La proposta che articoliamo *nelle sue linee generali* parte da questo presupposto. Il *Patto di produttività e crescita* dovrebbe articolarsi sui due livelli, il primo nazionale e il secondo aziendale. Perché il Patto sia credibile ed efficace è richiesto un forte ruolo del soggetto pubblico, che intervenga per realizzare una politica economica di sostegno alla domanda effettiva. Senza una politica espansiva che sostenga in via diretta la domanda aggregata, agendo anche sulla componente pubblica, qualsiasi azione concertata tra le

parti sociali non conseguirebbe l'obiettivo di crescita della produttività accrescendo i volumi di produzione, ma si tradurrebbe con ogni probabilità in un'ulteriore contrazione dell'occupazione, accrescendo flessibilità e ritmi di lavoro.

3.1. Patto di produttività e distribuzione: la contrattazione nazionale

Le parti sociali e il governo convengono a livello nazionale di stabilire un obiettivo pluriennale di crescita della produttività, *produttività programmata*, e le parti sociali ne prevedono la distribuzione sotto forma di salario mediante la contrattazione nazionale: a ogni percentuale annuale di crescita della produttività programmata corrisponde una determinata quota percentuale di crescita delle retribuzioni¹⁴, inferiore all'obiettivo programmato della produttività, ma tenendo conto anche del tasso di inflazione depurato, in parte, dall'inflazione importata¹⁵. Al contempo parti sociali e governo si impegnano a realizzare, sulla base di loro specifici ruoli e competenze, interventi sull'insieme delle componenti che contribuiscono a determinare la realizzazione della crescita di produttività programmata, come sopra indicato, sulle componenti sistemiche, su quelle connettive e su quelle aziendali.

In tale ambito, il contratto nazionale di lavoro non solo svolge la funzione di garanzia dei minimi di trattamento economico e normativo, prevenendo tutele e diritti, ma deve anche farsi carico di trovare strumenti adeguati per perseguire l'obiettivo di crescita della produttività e recupero della competitività. A questo livello, ineludibile data la limitata diffusione della contrattazione decentrata, si concentra un obiettivo di crescita di produttività di settore, di comparto, di filiera, di territorio. Definito questo *obiettivo programmato di produttività*, le parti sociali e il governo (firmatari del Patto) utilizzano molteplici leve per conseguire l'obiettivo: innovazione organizzativa e tecnologica, investimenti in capitale fisico e capitale intangibile, risorse pubbliche e private in ricerca e sviluppo e per l'innovazione di prodotto e di processo, interventi su formazione e istruzione, riduzione della tassazione su lavoro e impresa, snellimento delle procedure amministrative, interventi per contrastare l'elusione fiscale, politiche delle infrastrutture

¹⁴ Come verrà poi indicato, l'obiettivo di produttività non può essere concepito unico per l'intera economia.

¹⁵ Come è stato osservato, l'indice Ipca, depurato della dinamica dei prezzi dei beni energetici importati, sottostima la perdita di potere d'acquisto delle retribuzioni (Acocella, Leoni, 2010), e non sembra corretto che l'inflazione importata si scarichi solo sul lavoro.

e di valorizzazione ambientale del territorio, lotta alla criminalità, riforma della giustizia civile e amministrativa.

Il *circolo virtuoso* che si deve generare ha la propria radice nel carattere incentivante dell'obiettivo di produttività programmata, rispetto al quale potenzialmente si può andare oltre, mediante appropriati comportamenti. Le imprese saranno incentivate a innovare sotto il profilo sia organizzativo sia tecnologico al fine di ottenere i guadagni di produttività programmati ed eventualmente superarli al fine di ridurre il costo del lavoro per unità di prodotto (clup). La competizione che si innesca sarà tale per cui una quota di imprese meno efficienti uscirà dal mercato, con implicazioni occupazionali negative che vanno compensate attraverso riforme strutturali del mercato del lavoro, quali l'introduzione di un sistema di ammortizzatori sociali di stampo universalistico¹⁶.

Al contempo si possono prevedere effetti positivi sulla qualità della domanda di lavoro, problema spesso trascurato, ma di rilievo sempre più cogente nell'economia italiana caratterizzata dal fenomeno della scarsa qualità della domanda di lavoro, che spiega in parte la diffusa *under-education* in un sistema in cui la percentuale di giovani laureati e diplomati risulta tra le più basse tra i paesi Oecd (Oecd, 2012b). L'impatto positivo viene generato, oltre che sul lato della domanda, via introduzione di nuove tecnologie e nuovi processi organizzativi che implicano posizioni lavorative per lavoratori *high-skilled*, anche sul lato dell'offerta, dove l'andamento dei salari, in crescita in accordo alla produttività programmata, crea un incentivo ad acquisire capitale umano, sottraendo il sistema economico italiano da quella spirale perversa che sembra essersi creata tra basse retribuzioni, poca domanda di lavoro qualificato e scarsi incentivi ad acquisire elevati livelli di scolarizzazione¹⁷.

3.2. Comportamenti microeconomici e contrattazione decentrata

Veniamo ora al ruolo del secondo pilastro, la contrattazione in azienda. Innanzitutto bisogna porre rimedio alla scarsa diffusione della contrattazione decentrata. In varie occasioni nel passato si è cercato di incentivare la diffu-

¹⁶ Questo aspetto è infatti contenuto nella proposta di Messori (2012a), che non esclude certo la possibilità di effetti negativi sul mercato del lavoro.

¹⁷ Il ruolo dell'innovazione organizzativa e tecnologica sulla qualità della domanda di lavoro è anche confermata in nostri recenti lavori (Antonioli, Manzalini, Pini, 2011).

sione della contrattazione decentrata attraverso meccanismi di defiscalizzazione del salario variabile contrattato in azienda. Proposte recenti sembrano voler ripercorrere la stessa strada (Accordo sulla produttività, 2012)¹⁸. Dichiariamo subito che non siamo favorevoli allo strumento del vantaggio fiscale, che è stato anche rafforzato con il decreto legislativo del gennaio 2013. Circa la possibilità tutt'altro che remota di favorire contratti «cosmetici» attraverso un regime di defiscalizzazione senza controlli, abbiamo già scritto in altra sede (Antonioli, Pini, 2012). Al contempo non può essere sottaciuto il rischio di diseguale trattamento economico per un lavoratore coperto da contrattazione decentrata, che risulterebbe favorito rispetto a chi non può trarre vantaggio dalla defiscalizzazione perché occupato in un'impresa senza contrattazione aziendale (Mazzanti, Pini, 2013)¹⁹.

Qui richiamiamo l'attenzione sulla possibilità che la nostra proposta presenta di creare un *incentivo endogeno* alla diffusione della contrattazione decentrata, mitigando il problema della scarsa diffusione, e dei due rischi sopra richiamati. Le imprese, infatti, saranno «indotte» a percorrere un sentiero di contrattazione e confronto con i dipendenti e le rappresentanze sindacali al fine di raggiungere l'obiettivo programmato di produttività. Coloro che non seguono tale percorso rischiano di trovarsi in una sfavorevole situazione data dalla perdita di competitività nei confronti delle imprese che si sono impegnate sul sentiero virtuoso. Infatti, il costo del lavoro aumenta per tutte le imprese per via della contrattazione nazionale, che sulla base di incrementi di produttività programmata distribuisce parte di questa sotto forma di incrementi retributivi e, quindi, le imprese che vogliono raggiungere

¹⁸ Quanto richiesto in quell'accordo e accolto dal governo nell'incontro del 21 novembre 2012 è divenuto in parte legge. Infatti nel provvedimento finanziario di fine anno (Legge di stabilità 2013, n. 228 del 24 dicembre 2012) il finanziamento previsto, per il triennio 2013-2015, è stato inserito, anche se ridotto a circa 1,7 miliardi di euro rispetto ai 2,1 miliardi di cui si discuteva nei giorni della sottoscrizione dell'accordo di produttività 2012. Il decreto attuativo per il 2013 è stato firmato in data 22 gennaio 2013. Un'analisi del decreto è svolta nell'*Addendum* alla fine del presente testo.

¹⁹ Altre critiche all'Accordo di produttività sono state espresse nell'Appello di Acocella, Leoni, Pini, Tronti (2012a) firmato da numerosi studiosi. Vedi anche Acocella, Leoni, Pini, Tronti (2012b). Ricordiamo, inoltre, che elementi perequativi sono già previsti nel Ccnl. In forza di ciò, le imprese senza contrattazione decentrata erogano un compenso annuale ai lavoratori fissato dal Ccnl stesso. Tuttavia, sottolineiamo che l'elemento perequativo non ha alcuna funzione incentivante e tantomeno partecipativa. In aggiunta, non è contrattato su alcuna ipotesi di incremento di produttività, di maggiore partecipazione o di investimenti in attività innovative.

e superare tali obiettivi programmati dovranno imboccare un sentiero di cambiamento tecnologico e organizzativo con la partecipazione attiva della forza lavoro.

La contrattazione decentrata diventa così la leva principale per realizzare gli incrementi di produttività che contribuiranno, oltre agli interventi sistemici e connettivi di cui sopra, al raggiungimento dell'obiettivo programmato e al suo superamento. Tuttavia, il meccanismo previsto non è affatto quello del salario di incentivazione, oppure la sua variante volta alla suddivisione del rischio, entrambi caratterizzati dai legami delle retribuzioni a indicatori tradizionali di produttività fisica o di redditività aziendale²⁰; semmai si ispira al modello del salario di partecipazione. In che modo? Occorre ribaltare la logica che fa seguire gli incrementi salariali ai guadagni di produttività o redditività. Sono i primi che devono indurre nelle imprese i guadagni di produttività che accrescono la competitività sul mercato, in coerenza con quanto suggerito dai *principi cardine generali* di cui sopra. Questo lo si può realizzare legando gli incrementi retributivi ai cambiamenti organizzativi del lavoro e agli impegni delle imprese, dei lavoratori e loro rappresentanti in sede aziendale sul terreno della tecnologia, dell'innovazione di processo e di prodotto, dell'innovazione organizzativa, dello sfruttamento delle *information and communications technology* e, per nulla ultimo, dell'innovazione ambientale, connettendo competitività e sviluppo dell'impresa a un modello di crescita sostenibile.

Deve essere evidente che il principio cardine su cui basare la contrattazione decentrata è quello del salario di partecipazione, che implica un modello di gestione delle risorse umane volto alla co-partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali, o quantomeno a un loro coinvolgimento sostanziale negli stessi attraverso la valorizzazione del lavoro, la promozione dello spirito di appartenenza e condivisione, la percezione di equità organizzativa

²⁰ La riproposizione di parametri derivati da indici di profittabilità al netto della tassazione tratti dal bilancio delle imprese, o derivati dall'andamento dei valori azionari delle stesse, oppure parametri di presenza/assenza sul posto di lavoro o di efficienza del processo lavorativo misurato dal rapporto della produzione per tempo effettivo di lavoro, costituiscono alcuni degli esempi che vengono periodicamente richiamati nell'ambito della *retorica della partecipazione*. Essi sono in verità intesi ai fini della riduzione *sic et simpliciter* del costo del lavoro tramite la riduzione della componente fissa del salario a favore di una variabile, come nel caso della motivazione di suddivisione del rischio, oppure mediante un aumento della produttività, intervenendo su ritmi di lavoro, riduzione delle pause, riduzione dell'assenteismo, come nel caso del salario di incentivazione dello sforzo lavorativo.

oltre che retributiva, la centralità delle competenze del lavoratore e del loro sviluppo mediante una formazione che conferisca al contempo responsabilizzazione e decentramento decisionale, coinvolgimento nelle procedure di determinazione degli obiettivi, monitoraggio e verifica finale dei risultati, pratiche di lavoro innovative centrate sul *team-work*, *multi-tasking*, *job-rotation*, *problem solving* (Santangelo, Pini, 2011).

Modelli di organizzazione del lavoro basati sulle *best practices* e sul decentramento decisionale (*de-verticalised forms of labour organisational practices*) (Leoni, 2008, 2012, 2013a), unitamente al contenuto di competenze relazionali dei lavoratori e dei modelli di apprendimento, costituiscono fattori esplicativi delle decisioni delle imprese sul terreno dell'innovazione di processo e di prodotto, del controllo di qualità, di innovazioni incrementali piuttosto che radicali (Pini, Santangelo, 2005, 2010). La partecipazione si sostanzia poi in forme dirette e indirette, attraverso le rappresentanze sindacali, che assumono rilevanza centrale in contesti in cui le relazioni industriali sono estese e storicamente determinate. Infatti, nel campo degli studi di *industrial relations* vi sono ampi riscontri circa il ruolo favorevole di relazioni di complementarità piuttosto che di sostituibilità tra partecipazione diretta dei lavoratori nel processo di decentramento decisionale e partecipazione mediata dalle rappresentanze sindacali tramite la tripartizione *informazione, consultazione, negoziazione* (Cainelli, Fabbri, Pini, 2002; Bazzana, Cristini, Leoni, 2005; Antonioli, Mazzanti, Pini, 2010; Antonioli et al., 2011; Gritti, Leoni, 2012; Leoni, 2012).

Come abbiamo suggerito in Mazzanti, Pini (2013), cinque sono i *principi cardine specifici* cui si dovrebbe conformare il *salario di partecipazione*:

- la parte variabile dell'erogazione al lavoratore sia un'aggiunta al salario normale da questo percepito, e non sostitutiva di una quota di questo, ovvero non si deve trasformare una quota certa del salario in una quota incerta;
- la partecipazione sia agli utili e non alle perdite dell'impresa, che invece rimangono parte del rischio imprenditoriale, per cui la concezione di suddivisione del rischio non è appropriata e non deve applicarsi alla relazione tra retribuzione variabile e risultati;
- che la variabilità della quota aggiuntiva debba collegarsi all'organizzazione e struttura dell'impresa, in particolare alla partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, e non a fattori di rischio imprenditoriale e di mercato che possono risultare anche aleatori;

- che la partecipazione implichi necessariamente che i lavoratori abbiano *voice* nelle scelte dell'impresa sui fattori organizzativi che li coinvolgono e che hanno effetti sulla retribuzione variabile, sotto forma di modalità non solo informative, ma anche consultive e negoziali con la direzione dell'impresa; in tale ambito neppure devono essere escluse forme di partecipazione o co-partecipazione formali e strutturate a organismi dell'impresa, già esistenti o da costituire in via sperimentale;

- che tutto ciò avvenga in virtù della pre-esistenza di una relazione fiduciaria tra le parti, piuttosto che essere questo lo strumento per costruire tale relazione fiduciaria²¹.

Nel quadro dei precedenti principi cardine il secondo pilastro della contrattazione va dunque grandemente rafforzato, perché è su questo piano che si realizza un gioco a somma positiva tra le parti sociali su retribuzioni/produttività. E questa componente aziendale della ripresa dal declino della produttività non può che legarsi a quelle componenti sistemiche e connettive (tra cui istruzione, formazione, ricerca scientifica e tecnologica, innovazione) che richiamano la necessità della contrattazione nazionale su obiettivi programmati di crescita della produttività, non solo e non tanto per la scarsa diffusione della contrattazione decentrata nel nostro sistema, quanto per le complementarità con cui devono operare le varie azioni di parti sociali e governo, nell'ambito del *Patto* che sottoscrivono.

Poiché, come abbiamo già osservato, la contrattazione decentrata rappresenta il secondo pilastro su cui la nostra proposta si fonda, è necessario evidenziarne, allo stato attuale, un limite importante: nelle micro, piccole e anche medie imprese, soprattutto dove mancano le rappresentanze sindacali all'interno dell'impresa, la contrattazione aziendale non esiste. Considerato che il tessuto produttivo italiano è costituito per circa il 98 per cento da imprese con meno di 20 addetti e con alta probabilità senza rappresentanze sindacali, il problema della diffusione della contrattazione aziendale emerge in tutta la sua rilevanza.

Per affrontare il nodo della diffusione della contrattazione di secondo livello nelle imprese di piccole dimensioni si può fare ricorso alla contrattazione territoriale. Quest'ultima deve svilupparsi tra sindacato e associazioni d'impresa in modo da fornire copertura a quelle aziende e a quei lavoratori

²¹ Tali principi sono quelli cui si richiamava Luigi Einaudi nel suo *Lezioni di politica sociale* del 1949.

che altrimenti non sarebbero coinvolti dalla contrattazione decentrata²². Allo stato attuale un'impresa che non ha rappresentanze sindacali può già recepire in forma scritta il contratto collettivo territoriale siglato dalle parti sociali. Così facendo può godere delle agevolazioni fiscali derivanti dall'introduzione del salario variabile. In forza del principio della libertà sindacale negativa, anche un'impresa non iscritta all'associazione di categoria firmataria dell'accordo collettivo territoriale può recepire il contratto. Di fatto, dunque, lo strumento per la copertura di imprese di piccole dimensioni con accordi di secondo livello esiste già, ma tale strumento andrebbe raffinato al fine di diventare parte integrante e coerente nel nostro modello.

Due elementi creano un terreno scivoloso per un'applicazione compiuta di una contrattazione territoriale coerente con la nostra proposta per quelle imprese che non hanno contrattazione interna:

- sindacato e imprese dovrebbero fare un salto di qualità sui temi da contrattare a livello territoriale, rendendoli omogenei a quelli contrattati a livello d'impresa;

- la contrattazione territoriale dovrebbe essere ulteriormente raffinata/declinata in modi distinti per i diversi settori/filiere produttivi.

Sul primo punto si deve osservare che anche la contrattazione territoriale dovrebbe includere quegli elementi relativi al salario di partecipazione elencati sopra. Le imprese che recepiscono il contratto collettivo si impegnano quindi sugli stessi elementi delle imprese che fanno contrattazione al loro interno. Sul secondo punto la dimensione territoriale potrebbe non risultare soddisfacente, mentre la determinazione di linee guida di intervento su aspetti di innovazione tecno-organizzativa sarebbero più coerenti se pensate sulla base del binomio territorio/settore-filiera produttiva, per soddisfare le specifiche esigenze in termini di strategie innovative.

Le imprese che decidono di recepire il contratto territoriale vincolano se stesse al rispetto di una serie di elementi, declinabili poi secondo le specificità d'impresa, del tutto simili a quelli che sono contrattati a livello d'impresa per quelle che fanno contrattazione al proprio interno. Se così non fosse la contrattazione di secondo livello su base territoriale perderebbe di efficacia, e le imprese coperte da tale «ombrello» non si collocherebbero su

²² L'elemento perequativo previsto in alcuni contratti nazionali non fornisce la soluzione a questo problema, in quanto offre copertura parziale, ma soprattutto non costituisce una leva micro per far crescere la produttività nelle imprese senza contrattazione aziendale.

alcun sentiero virtuoso fatto di cambiamenti tecno-organizzativi, salario di partecipazione e guadagni di produttività.

Le organizzazioni sindacali territoriali e le associazioni d'impresa hanno già gli strumenti per produrre accordi territoriali che contengano gli elementi sufficienti per definire linee guida che, se recepite dalle imprese senza contrattazione interna, consentano a queste e ai loro dipendenti di essere coperti da accordi di secondo livello coerenti con la nostra proposta.

3.3. La necessità di regole di democrazia sindacale: un intervento del legislatore non è più rinviabile

La realizzazione di quanto sopra indicato non può prescindere però da un *presupposto*, ovvero dall'esistenza di una condizione *ex-ante* che consenta il confronto prima, e l'impegno poi, delle parti sociali contraenti il *Patto*. Questo presupposto è costituito dalla *democrazia sindacale*. Anzitutto i lavoratori devono essere liberi di associarsi e poter decidere l'organizzazione sindacale cui iscriversi. In secondo luogo, quest'organizzazione che apre il confronto con altre organizzazioni e istituzioni deve essere dotata di rappresentatività, ovvero avere un significativo tasso di rappresentanza dei lavoratori, che dovrebbe essere certificato e non semplicemente dichiarato. In terzo luogo, l'esito del confronto, ovvero l'intesa raggiunta, deve essere approvato dalla maggioranza dei lavoratori, che sono i principali depositari degli effetti dell'intesa. Solo mediante queste tre fasi un'intesa potrà impegnare le parti sociali al suo rispetto.

Sappiamo che siamo in presenza di un vuoto regolativo grave in questo ambito, che è segnalato da decenni. Nel lontano 1993, il famoso Protocollo del 23 luglio sottoscritto da tutte le parti sociali e il governo prevedeva l'opzione di un intervento legislativo in campi nei quali il legislatore non era mai riuscito a intervenire, ovvero l'art. 39 della Costituzione, che regola sia la libertà e autonomia sindacale sia il loro ordinamento democratico e la legittimità di svolgere attività negoziale collettiva con efficacia per tutte le parti che hanno sottoscritto gli accordi, al fine di conferirne piena attuazione. Come bene insegnano autorevoli studiosi (Romagnoli, 2013; Mariucci, 2013; Carrieri, 2011), sappiamo bene che rispetto a quel modello contrattuale, costruito sui due livelli e su un metodo, il tempo – con il contributo delle parti coinvolte – ha operato per frantumarlo, senza peraltro sostituire a esso nulla che possa essere chiamato nuovo modello regolativo, se non una grandiosa confusione di funzionamento delle relazioni industriali, costo-

sa per le imprese e per i lavoratori, in termini di concorrenzialità per le prime e diritti e tutele per i secondi, a tutto vantaggio di chi pratica *dumping sociale ed economico*.

Proprio per questa ragione, sebbene non certo l'unica, quel modello del 1993, costruito sui due livelli di contrattazione, è l'unico di cui attualmente si dispone e da cui occorre partire per riformarlo, senza avventurarsi in soluzioni che rischiano di essere solo di corto respiro, semmai muovendosi lungo la strada tracciata con l'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011. Occorre però che si dia attuazione all'art. 39 della Costituzione mediante intervento legislativo, attuando quanto previsto dalle parti sociali nel giugno 2011 in materia di rappresentatività e diritti sindacali.

In particolare, sarebbe auspicabile che²³:

- la certificazione di rappresentatività sia curata dal Cnel, avendo come riferimento due indicatori: il numero degli iscritti ai sindacati in base alle deleghe dei lavoratori al versamento dei contributi sindacali certificati dall'Inps; i consensi ottenuti nelle elezioni delle Rappresentanze sindacali unitarie da rinnovarsi ogni tre anni;
- i sindacati titolati a negoziare siano quelli che raggiungono il 5 per cento del totale dei lavoratori per ogni categoria cui si applica il contratto nazionale di lavoro;
- l'applicazione di quanto previsto dai contratti collettivi su materie economiche e normative si abbia per tutti i lavoratori occupati nei settori per i quali si ha il Ccnl e, nel caso di contratti di secondo livello, per tutti i lavoratori occupati nell'impresa per la quale l'accordo è stato sottoscritto;
- i contratti collettivi impegnino le associazioni sindacali firmatarie operanti nel settore o in azienda al rispetto di quanto sottoscritto dalle organizzazioni maggioritarie per rappresentatività, o qualora ciò sia approvato dalla maggioranza dei componenti delle Rappresentanze sindacali unitarie elette, o dalle rappresentanze sindacali aziendali costituite nell'ambito delle or-

²³ Oltre a quanto indicato, crediamo sia indispensabile l'abrogazione dell'art. 8 della legge 148 del 2011, che prevede l'introduzione della categoria di contratti aziendali o territoriali di prossimità, per i quali si prevede che questi possano derogare dalla contrattazione collettiva di superiore livello e anche da disposizioni legislative. La gran parte degli studiosi più qualificati in ambito giuslavoristico ed economisti del lavoro si sono espressi nettamente in modo contrario a tale norma, che rischia di destrutturare il diritto del lavoro e il modello contrattuale esistente senza refigurarne un altro. Vedi Romagnoli (2013).

ganizzazioni sindacali che risultino maggioritarie in termini di deleghe relative ai contributi sindacali conferite dai lavoratori dell'azienda;

- sia prevista la possibilità dello strumento referendario per l'approvazione dei contratti collettivi cui partecipano tutti i lavoratori cui si applicano i contratti stipulati, su richiesta delle organizzazioni sindacali non firmatarie se queste sono altamente rappresentative, stabilendo una soglia minima di rappresentatività; lo strumento referendario potrebbe divenire essenziale se a livello aziendale i contratti non sono sottoscritti dalla maggioranza dei componenti delle Rsu o dalle Rsa maggioritarie; lo strumento referendario può essere richiesto sia da organizzazioni firmatarie dell'accordo sia da quelle non firmatarie qualora siano rappresentative, e anche da una quota da definirsi dei lavoratori cui si applicano le intese raggiunte;

- siano definite le materie nell'ambito delle quali la contrattazione collettiva di secondo livello possa prevedere intese, anche temporanee e comunque motivate da ragioni economiche di crisi, che modificano quanto previsto dal Ccnl di riferimento; al contempo siano definite le procedure con le quali ciò possa avvenire, e comunque esclusivamente nell'ambito di quanto regolamentato dal contratto nazionale.

3.4. Il ruolo del governo: cosa il soggetto pubblico deve assicurare

Se le parti sociali si impegnano a ridisegnare il modello contrattuale come sopra indicato, definendo un nuovo assetto di regole che governa la crescita della produttività e la sua distribuzione sul salario reale, che deve fornire competitività alle imprese e anche garantire una distribuzione del reddito tra salari e profitti più equilibrata a favore del lavoro, occorre che il governo accompagni questa riforma come soggetto macroeconomico di prima istanza.

Il primo compito che deve svolgere il governo è di lasciare spazio alle parti sociali nel definire la regola distributiva a livello microeconomico, con effetti che sono anche di tipo macroeconomico, come risulterà evidente²⁴. A tal fine la priorità è ridurre il cuneo fiscale tra salario netto che va al lavoro e costo del lavoro per l'impresa. Oggi tale cuneo è in media pari al 47,6 per cento (Oecd, 2012a)²⁵ del costo del lavoro, computando imposizione fisca-

²⁴ In questa direzione si muovono anche alcune proposte contenute sia nel Piano del Lavoro della Cgil sia nel Progetto Confindustria per l'Italia, entrambi del gennaio 2013.

²⁵ Da fonte Oecd risulta che per il 2011 l'impresa versa il 24,3 per cento per contributi previdenziali, mentre il lavoratore il 24,3 per imposte (16,1 per cento) e oneri contribu-

le sul reddito da lavoro, oneri sociali e contributivi a carico dell'impresa e del lavoratore. Al contempo deve intervenire per una riforma dell'Irap (a iniziare dall'eliminazione del monte salari dalla base imponibile), che si presenta come un'imposta distorsiva a carico dell'impresa, che penalizza la sua capacità di creare occupazione.

Ciò implica una profonda riforma del sistema impositivo che, al fine di ridurre il carico fiscale su chi produce valore aggiunto, dovrebbe agire su vari fronti in modo complementare:

- applicare la norma della progressività impositiva sia nella fiscalità diretta sia in quella indiretta, contrastando la tendenza a favore della regressività fiscale che si è affermata negli anni passati;
- spostare l'imposizione dalla produzione e dal lavoro verso le attività e le rendite finanziarie, dando applicazione anche alla recente *Tobin tax* introdotta in ambito europeo, all'insieme dei prodotti e delle transazioni finanziarie che oggi godono indubbiamente di una fiscalità di vantaggio;
- ridurre l'imposizione sui flussi di reddito ed accrescere il carico sugli stock, il che implica tasse ambientali sull'utilizzo delle risorse naturali e tasse fortemente progressive sui patrimoni mobiliari e immobiliari;
- introdurre tutti quegli strumenti e norme che consentono di abbattere l'evasione fiscale, a iniziare dal falso in bilancio, alla tracciabilità dei pagamenti con vincoli più rigidi sull'utilizzo del contante. Questi sono quegli interventi che ricadono soprattutto nella sfera dei fattori sistemici e connettivi che hanno contribuito al declino della produttività, di cui si è detto in precedenza.

La minore pressione fiscale sul lavoro e sull'impresa produce molteplici effetti:

- libera una quota di salario alla contrattazione fra le parti;
- conferisce margini di competitività di prezzo alle imprese, importante fattore per la concorrenzialità sui mercati esteri, riducendo il costo unitario del lavoro;
- accresce il potere d'acquisto del salario, con effetti positivi sulla domanda interna di beni e servizi sul mercato.

tivi (7,2), per cui la retribuzione netta che va al lavoratore è pari al 52,4 per cento del costo totale del lavoro pagato dall'impresa. Il cuneo era al 46,9 per cento nel 2000, per scendere al 45,7 nel 2003 e nel 2005, e salire nel 2011 al 47,6. Tra i 33 paesi considerati, l'Italia si colloca al sesto posto per quota del cuneo fiscale, dopo Belgio, Germania, Francia, Ungheria e Austria.

La riforma del sistema fiscale consente anche al governo di trarre alcuni benefici: il più importante è di recuperare e acquisire risorse aggiuntive dalla tassazione per poter essere impiegate in parte per la riduzione della tassazione sul lavoro e sull'impresa, in parte per le risorse aggiuntive necessarie per realizzare altri interventi che il *Patto* sottoscritto prevede.

Il secondo compito che deve svolgere il governo è di incentivare strategie innovative delle imprese. Qui tre sono le azioni. La prima è di supportare le decisioni di investimento in innovazione tecnologica, nell'innovazione di prodotto e nella qualità del processo produttivo e del prodotto anche secondo standard di sostenibilità ambientale. Ciò può essere realizzato con il credito d'imposta per le imprese che investono risorse economiche in innovazione, estendendo quanto era previsto da legislazioni già sperimentate nel passato.

In secondo luogo, fondamentale è l'incentivo all'adozione di pratiche innovative nell'organizzazione del lavoro. In questo campo, non solo occorrono strumenti fiscali quali il credito d'imposta strutturale, ma progetti di innovazione organizzativa sia nel pubblico (pubblica amministrazione) sia nelle imprese private, come indicato da anni in sede di Unione Europea e sulla base delle esperienze realizzate da vari paesi dell'Unione. Dal lontano 1997, anno in cui la Commissione europea diffondeva il *Green paper su Partnership for a New Organization of Work* (Commissione europea, 1997), mentre in vari paesi del Nord Europa si avviavano esperienze con supporto pubblico di partnership per la riorganizzazione dei luoghi di lavoro, in Italia si è privilegiata la strada della flessibilità esterna all'impresa senza conseguire risultati positivi sulla produttività, ma realizzando il risultato di accrescere il dualismo del mercato del lavoro. Per recuperare il gap organizzativo con gli altri paesi occorre definire un protocollo condiviso con standard minimi che l'organizzazione del lavoro deve soddisfare, conferire incentivi economici perché siano fatti osservare, e azioni pubbliche di supporto sulle seguenti aree: servizi di ricerca per l'innovazione organizzativa, formazione sulle nuove forme di organizzazione del lavoro, sviluppo delle competenze trasversali piuttosto che tecnico-specialistiche (Acocella, Leoni, Tronti, 2006).

La terza azione è costituita dalla riforma dei sistemi di garanzia di reddito per tutti coloro che sono coinvolti nei processi di riorganizzazione dell'impresa, in quanto tali processi non sono a costo zero e possono comportare la necessità di gestire la mobilità esterna all'impresa e di formazione e

ricollocazione delle risorse umane sul mercato del lavoro. Questi processi non possono essere gestiti da strumenti tradizionali quali cassa integrazione o ammortizzatori in deroga, ma necessitano di percorsi specifici di formazione e di accompagnamento al lavoro che richiedono sia garanzie di reddito sia servizi efficaci per l'impiego.

Ma è evidente come tutto ciò non sia sufficiente. Un *Patto* che impegni le parti sociali ad assumere comportamenti virtuosi indirizzati alla ripresa del sentiero di crescita della produttività, intervenendo sull'organizzazione del lavoro senza crescita della domanda aggregata e della produzione, implicherebbe solo un innalzamento delle prestazioni del lavoro e una riduzione dei livelli di impiego complessivi. Le imprese trarrebbero vantaggi dalla contrattazione decentrata e dalla maggiore flessibilità interna all'impresa, ma i redditi da lavoro nel complesso ne soffrirebbero, quindi la domanda interna stagnerebbe. Si riproporrebbe un modello di crescita (bassa) trainata dai mercati esteri mediante una svalutazione interna del lavoro, perché impossibilitati alla svalutazione esterna della moneta. Lo «scambio politico» si tradurrebbe in «scambio masochista» (Tarantelli, 1982)²⁶ per i lavoratori e il ceto medio.

Non è probabilmente pensabile un ritorno alla «regola aurea» della produttività (Leon, 2012) in presenza di cambi fissi, ma non è possibile eludere il terzo compito che sta di fronte al governo, ovvero il sostegno alla domanda interna. Nelle condizioni dell'Unione Europea monetaria questo compito può essere svolto sia utilizzando gli strumenti che l'Europa mette a disposizione sia intervenendo perché l'Europa rinunci alla politica di «austerità espansiva» e adotti azioni di rilancio della crescita, con azioni coordinate di politica monetaria e politica fiscale che non comprimano la domanda interna dei paesi e la quota dei salari sul reddito, anzi le accrescano entrambe²⁷. Non potrà essere il ritorno alla regola aurea, ma certo è essenzia-

²⁶ Lo «scambio politico» che proponeva Tarantelli, in presenza di inflazione a due cifre, era quello tra moderazione salariale e rientro dall'inflazione, mediante la predeterminazione dell'inflazione, mentre lo «scambio masochista» implicava moderazione salariale in cambio di recessione e disoccupazione (Tarantelli, 1982, p. 39). Nella nostra accezione lo «scambio masochistico» è quello tra maggiore produttività, tramite la riorganizzazione del lavoro e la flessibilità interna all'impresa, e diminuzione dell'occupazione e della quota del reddito da lavoro, in assenza di crescita della domanda e della produzione, mentre lo «scambio politico» è quello tra maggiore produttività e maggiore crescita del reddito, favorito dalle azioni espansive del soggetto pubblico.

²⁷ In un contributo di uno di noi (Pini, 2013a) sono state individuate *sette azioni cardine* che l'Europa dovrebbe intraprendere, per le quali il governo italiano dovrebbe impegnar-

le un riequilibrio dei pesi relativi tra domanda interna e domanda esterna, tra quota dei salari sul reddito e quota dei profitti e quota delle rendite, tra sistemi di welfare pubblici e privatizzazione del welfare.

4. Scenari di riferimento: un esercizio applicato a Italia vs Germania

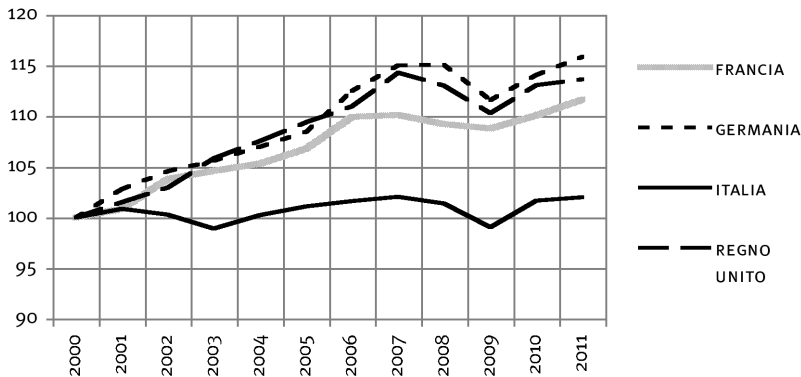
Ipotetici scenari riferiti a quanto e cosa contrattare a livello nazionale e decentrato possono essere costruiti tramite il seguente esercizio. Innanzitutto, l'individuazione dell'obiettivo di produttività programmata non può essere guidata da una logica di breve periodo. In secondo luogo, si potrebbe assumere come riferimento un percorso di *catching-up* nei confronti della produttività tedesca, tra le principali economie nostre *competitors*, dal 2013 al 2020. In sintesi, durante tale arco temporale (2013-2020) si prevede di colmare il gap di produttività nei confronti dell'economia tedesca: la più distante da noi in termini di produttività oraria.

Sulla base dell'utilizzo di diverse fonti di dati emerge un forte gap tra la produttività italiana e quelle dei nostri *competitors* europei. Sia utilizzando la fonte di dati Total Economy Database (The Conference Board, 2013) sia i dati Eurostat (2013) si può calcolare l'andamento della produttività aggregata del lavoro (Pil per ora lavorata) dei quattro paesi considerati a scopo illustrativo: Italia, Francia, Germania e Regno Unito. Prendendo come anno base il 2000 (produttività pari a 100) e registrandone lo sviluppo sino al 2011 è possibile individuare i punti di gap tra le produttività orarie dei diversi paesi. Lo stesso esercizio può essere condotto attraverso l'utilizzo di dati di fonte Oecd (2013), che saranno quelli riportati nelle figure di seguito, sia al fine di mantenere omogeneità con quanto riportato nella scomposizione del Pil pro capite nella prima sezione di questo lavoro, sia perché i dati Oecd ci consentono di usare una misura dell'andamento delle retribuzioni congrua per la nostra analisi. Focalizzando l'attenzione sul Pil per ora lavorata emerge che il divario cumulato tra Italia e Germania nel tempo è pa-

si in modo concertato con gli altri governi europei. Queste azioni riguardano: ruolo e politica della Banca centrale europea; bilancio comunitario; *Eurobonds*; consolidamento dei debiti nazionali e politiche strutturali di aggiustamento dei deficit commerciali tra i paesi dell'Unione; investimenti pubblici finanziati sui bilanci nazionali non vincolati dal Patto di stabilità; armonizzazione fiscale; riforma del sistema bancario e regolamentazione dei mercati finanziari.

ri a circa 14 punti (Fig. 4), poco più di 12 rispetto al Regno Unito e 10 nei confronti della Francia. Divari di grandezza simile si riscontrano anche con i dati Eurostat (2013) e Total Economy Database (The Conference Board, 2013), sempre considerando il 2000 come anno base²⁸.

Fig. 4 – Pil per ora lavorata, indice 2000=100



Fonte: Oecd (2013).

Così come abbiamo riportato un confronto tra l'andamento delle produttività orarie, possiamo fornire una rappresentazione grafica dell'andamento del costo del lavoro in termini nominali e reali (deflazionato in accordo all'*Harmonised Consumer Price Index*), inteso come *Labour Cost*²⁹ per

²⁸ Sempre sulle stesse fonti di dati si riscontra un gap di produttività ben più elevato se l'anno base viene fatto scivolare indietro nel tempo; tuttavia ci sembra opportuno non fissare in un passato troppo remoto il punto di partenza del nostro esercizio, per ragioni che hanno a che fare anche con il cambiamento strutturale forte legato alla Germania all'inizio degli anni novanta: l'unificazione tra Repubblica Federale Tedesca e Repubblica Democratica Tedesca. Per il caso tedesco, possiamo ragionevolmente supporre che tale shock sia stato riassorbito nell'arco di un decennio e che l'andamento della produttività dal 2000 per l'economia tedesca non risenta ora troppo del processo di unificazione.

²⁹ Riportiamo l'andamento del *Labour Cost*, anziché l'usuale variabile *Labour Compensation* per due ragioni. La prima è che nel *Labour Cost* abbiamo inclusi anche gli oneri e i contributi a carico del dipendente, che non sono compresi, secondo la definizione Oecd, nella variabile *Labour Compensation* (<http://stats.oecd.org/mei/default.asp?lang=e&subject=11>). La seconda ragione è che nelle serie di dati Oecd la variabile *Labour Compensation* per ora lavorata non è disponibile per il Regno Unito, mentre la variabile *Labour Cost* è disponibile, consentendoci di costruire la variabile «costo del lavoro per ora lavorata» per tutti e quattro i paesi considerati.

ora lavorata dalle statistiche Oecd. Dalla Fig. 5 abbiamo una chiara rappresentazione di quale sia stato l'andamento di tale variabile di interesse, quindi del trend del costo del lavoro in termini nominali. Per tutti i paesi il trend è crescente e il tasso di crescita è simile per Italia e Francia, mentre risulta più elevato per il Regno Unito e più contenuto per la Germania rispetto all'Italia. In Fig. 6 è riportato l'andamento della stessa variabile in termini reali. La posizione dei quattro paesi non muta.

Tuttavia, possiamo valutare come sia mutata nel decennio considerato la quota che va al lavoro in rapporto al reddito prodotto per ora lavorata (Fig. 7). Focalizzando l'attenzione sul caso italiano³⁰, notiamo che sia la torta, rappresentata dalla produttività oraria, sia il costo del lavoro orario in termini reali rimangono complessivamente invariati. Muta di poco la quota del costo del lavoro sul reddito complessivo: in aumento di un punto circa nel 2011. Sul 2011 lo stesso ragionamento vale anche per la Francia. La quota di reddito complessivo che va al lavoro rimane pressoché immutata, ma in tal caso la torta si allarga (la produttività per ora lavorata).

Diversi sono il caso tedesco e britannico. Il primo evidenzia chiaramente come a fronte di un aumento complessivo della torta da distribuire, dato dall'incremento cumulato notevole della produttività oraria, il costo del lavoro orario sia in riduzione quasi sull'intero decennio. Ciò non significa che l'ammontare complessivo di reddito che va al lavoro sia in riduzione, poiché se diminuisce la quota che va al lavoro, ma la torta aumenta per via dell'incremento di produttività, è possibile che il lavoro non sia penalizzato per il volume di prodotto che gli deriva³¹. Il secondo mostra sia produttività sia costo del lavoro in aumento, ma l'aumento cumulato del costo del lavoro è superiore rispetto a quello della produttività, anche se negli ultimi anni la crescita del costo del lavoro si arresta, in corrispondenza di una forte svalutazione della sterlina sull'euro³².

³⁰ Risulta interessante notare che il costo del lavoro per ora lavorata in termini reali in Italia (21 euro circa al 2011) è più basso rispetto sia alla Germania (25) sia alla Francia (28), mentre risulta di poco superiore a quello del Regno Unito (19).

³¹ Occorre valutare la dinamica dell'occupazione (dipendente e autonoma), che è piuttosto positiva nel caso tedesco.

³² Sul caso tedesco, ma non solo, rinviamo alla recente nota che uno di noi ha scritto a commento della «regola di piombo» auspicata dalla Banca centrale europea anche di recente (Mario Draghi al Consiglio europeo del 14-15 marzo 2013). Vedi Pini (2013b); anche sempre su produttività e flessibilità del mercato del lavoro vedi Pini (2013c).

Il quadro che emerge è quindi variegato: mentre in Francia e in Italia il costo del lavoro in termini reali si muove (circa) come si muove la produttività, per la Germania il costo del lavoro è in diminuzione a fronte di una produttività in crescita, mentre per la Gran Bretagna produttività e costo del lavoro crescono, ma quest'ultimo cresce di più, sebbene freni negli ultimi quattro anni circa della serie.

Fig. 5 – Labour Cost (in termini nominali) per ora lavorata, indice 2000=100

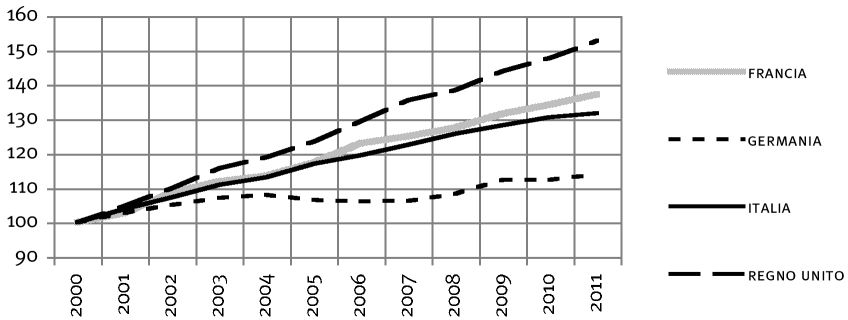
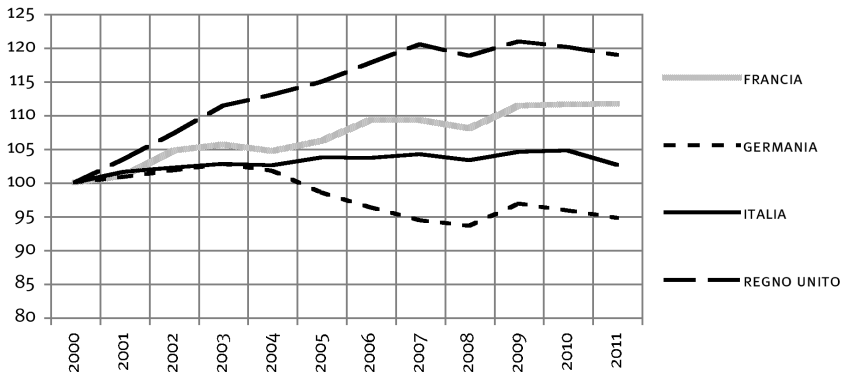


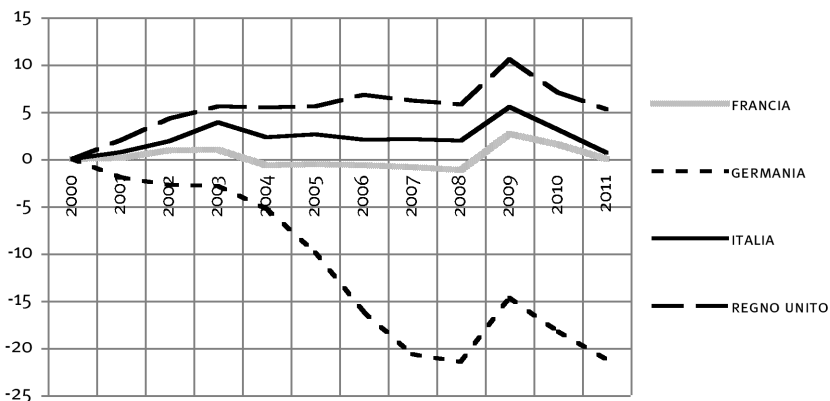
Fig. 6 – Labour Cost (in termini reali)* per ora lavorata, indice 2000=100



* VARIABILE DEFLAZIONATA UTILIZZANDO L'HARMONISED CONSUMER PRICE INDEX.

Fonti: nostre elaborazioni su dati Oecd (2013).

Fig. 7 – Gap tra Labour Cost (in termini reali) e produttività, per ora lavorata, indice 2000=100



Fonte: nostre elaborazioni su dati Oecd (2013).

L'esercizio che conduciamo di seguito riguarda un ipotetico piano di *catching-up* della crescita della produttività italiana nei confronti di quella tedesca. Due ipotesi possiamo formulare per l'andamento della produttività tedesca e sulla produttività programmata per il nostro paese.

Se ipotizziamo che la produttività tedesca rimanga invariata, quindi a crescita zero (ben poco credibile), sarà «sufficiente» programmare una crescita della produttività per la nostra economia pari a poco meno di 1,75 punti annui per colmare il gap (Fig. 8). La quota di guadagno di produttività contrattabile a livello nazionale da distribuire al lavoro sotto forma di incremento di salario nominale, al netto dell'inflazione³³, potrebbe essere ipotizzata pari al 50 per cento dell'incremento programmato: 0,9 punti annui circa sul contratto nazionale, in modo da lasciare spazio a una crescita dei margini per l'impresa, da destinare a riduzione dei prezzi, riducendo il *mark-up*, e/o a investimenti finanziati dai maggiori profitti. Alla crescita di tale produttività programmata contribuiscono anche azioni pubbliche sistemiche e connettive, i cui benefici verrebbero distribuiti

³³ Occorre ricordare che l'inflazione viene recuperata *ex-post* in base all'attuale meccanismo in vigore dal 2009 o a uno alternativo, visto che quello attualmente utilizzato tende a sottostimare l'incremento dei prezzi.

tra lavoratori e imprese, lasciando spazio alla contrattazione decentrata per ulteriori azioni (investimenti in innovazione dei luoghi di lavoro) di miglioramento.

Confrontiamo ora lo scenario alternativo dato dal caso in cui la produttività tedesca cresca a un ritmo pre-crisi economica. Dal confronto tra Germania e Italia notiamo che il tasso di crescita pre-crisi della produttività tedesca è di circa due punti annui sul periodo 2000-2007. In tal caso occorrerebbe programmare una crescita della produttività del nostro sistema economico pari a poco meno di quattro punti annui (Fig. 9). Al contempo l'incremento di salario nominale, al netto dell'inflazione³⁴, sarebbe pari a circa due punti annui sul contratto nazionale.

A livello di contrattazione decentrata si deve poi dare sostanza a quanto contrattato in sede nazionale. A questo livello, impresa e lavoratori si accordano sulle leve attraverso cui raggiungere gli obiettivi programmati. All'interno di un modello di contrattazione basato sulla partecipazione si definiscono gli obiettivi di innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo funzionali al raggiungimento della produttività programmata, e si prevedono incrementi salariali corrispondenti che copriranno i restanti 0,7 o 1,5 punti annui, che rappresentano il 50 per cento dell'incremento di produttività non distribuita dal contratto nazionale. Si contratta, quindi, sui rimanenti punti di produttività programmata (ma si può anche contrattare su ulteriori aumenti) non distribuiti, ma a questo livello gli elementi chiave sono due, oltre all'incremento di salario nominale: il metodo partecipativo e gli obiettivi di innovazione, spinti verso l'alto dal meccanismo proposto. Lo strumento della retribuzione variabile deve essere introdotto come premio di partecipazione, non tanto ed esclusivamente come premio di risultato, e naturalmente deve fare riferimento a risultati conseguiti dalla realizzazione degli impegni assunti dalle parti.

Un tale metodo è impraticabile e guarda a un obiettivo irrealizzabile? Non necessariamente, se le parti sociali prendono consapevolezza che contrattare sulla produttività rappresenta una delle poche alternative per fornire uno stimolo forte a un'economia immobile da più di un decennio. Ovviamente occorre anche il concorso della terza parte, il governo, che deve dare attuazione agli impegni assunti, essendo firmatario del *Patto di produttività e crescita*.

³⁴ Vale la nota precedente.

Fig. 8 – Proiezione G2013-D2020. Tasso di crescita nullo della produttività tedesca. Pil per ora lavorata, indice 2000=100

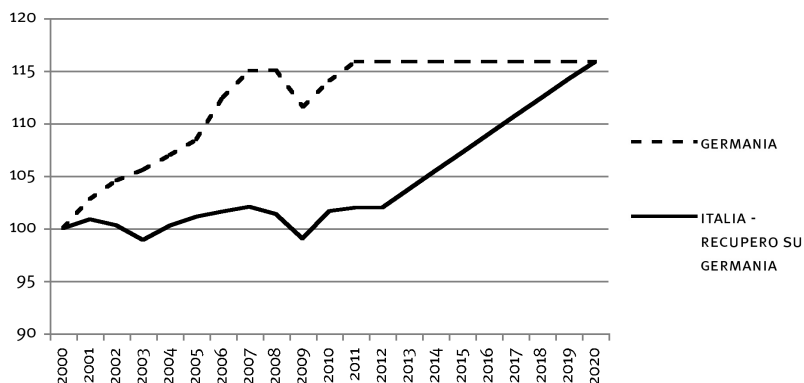
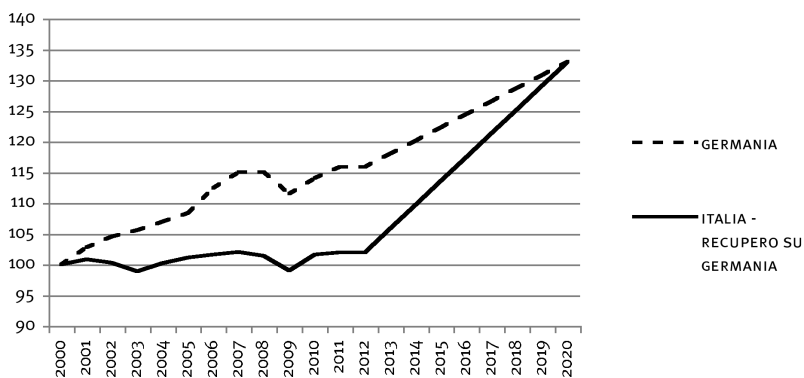


Fig. 9 – Proiezione G2013-D20120. Tasso di crescita della produttività tedesca pari a 2 punti. Pil per ora lavorata, indice 2000=100



Fonti: nostre elaborazioni su dati Oecd (2013).

5. Il ruolo dell'innovazione organizzativa nei luoghi di lavoro e la partecipazione: alcune evidenze

L'innovazione organizzativa nei luoghi di lavoro, con l'adozione di pratiche flessibili disegnate su un modello di produzione non più tayloristica, è cen-

trale per realizzare l'obiettivo della produttività programmata mediante la contrattazione decentrata a livello aziendale.

Le pratiche di innovazione organizzativa sui luoghi di lavoro risultano efficaci se utilizzate in modo sinergico, perché possono espletarsi gli effetti aggiuntivi di complementarità che derivano dall'utilizzo congiunto di un insieme di pratiche ad «alta performance», effetti che vanno perduti se ci si concentra sulle singole pratiche. Tali pratiche riguardano vari aspetti dell'organizzazione del lavoro: la progettazione delle mansioni lavorative, l'estensione dell'autonomia nello svolgimento delle mansioni e dei compiti lavorativi, i percorsi di formazione sul posto di lavoro e l'estensione delle competenze di tipo cognitivo e relazionale, la riduzione dei livelli gerarchici che accompagna il processo di decentramento decisionale e di responsabilizzazione nello svolgimento dell'attività lavorativa, la definizione degli obiettivi da conseguire ai sistemi retributivi premiali per i dipendenti legati alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti, la diffusione delle pratiche di lavoro innovative progettate sui gruppi di lavoratori, le procedure di confronto formale e informale sull'organizzazione del lavoro e sulla qualità del processo produttivo e/o del prodotto.

5.1. La collocazione dell'Italia nel contesto europeo

Vari studiosi sottolineano come l'Italia sia indietro in questo campo se confrontata con altri paesi europei. Ad esempio, Leoni (2013b) in un recente commento critico all'Accordo sulla produttività (2012) ha evidenziato come questo grave ritardo sia confermato anche da recenti indagini effettuate a livello europeo (Eurofound, 2011a).

Vediamo in dettaglio come il nostro paese si colloca quanto ad adozione di *best work organization practices*. L'indagine di Eurofound (2011a) ha riguardato 30 paesi europei e coinvolto più di 27 mila stabilimenti, industriali e dei servizi. Sono analizzati cinque gruppi di pratiche di lavoro: flessibilità degli orari di lavoro; retribuzioni legate alle performance; formazione; lavoro a squadre con autonomia decisionale; coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze nel definire l'organizzazione del lavoro.

La Tab. 2 evidenzia la diffusione dei cinque gruppi di pratiche. La flessibilità dell'orario di lavoro e la formazione sono quelle più diffuse, in un terzo degli stabilimenti; ma anche quelle meno diffuse, ossia gli incentivi finanziari ed economici e il coinvolgimento dei lavoratori, sono comunque presenti in circa un quarto degli stabilimenti. In circa un terzo si utilizzano

almeno due gruppi di pratiche innovative. Il fenomeno dell'adozione multipla è da rimarcare in quanto si ha il noto effetto di *complementarietà*, secondo il quale i benefici totali dell'adozione in *cluster* sono maggiori della semplice somma dei benefici derivanti dalle singole pratiche.

Tab .2 – Diffusione di pratiche innovative e loro frequenza

PRATICHE ORGANIZZATIVE NEI LUOGHI DI LAVORO	% STABILIMENTI COINVOLTI
ORARI DI LAVORO FLESSIBILI	30,5
INCENTIVI ECONOMICI	17,0
FORMAZIONE	26,1
GRUPPI DI LAVORO AUTONOMI	22,1
VOCE DEI DIPENDENTI	18,3
STABILIMENTI CON NUMERO PRATICHE ADOTTATE	% STABILIMENTI COINVOLTI
NESSUNA PRATICA	32,50
CON 1 PRATICA	35,64
CON 2 PRATICHE	20,99
CON 3 PRATICHE	8,59
CON 4 PRATICHE	2,13
CON 5 PRATICHE	0,16

Fonte: Eurofound (2011a, p. 11).

Questa è la situazione in Europa. È interessante vedere cosa avviene nei singoli paesi e dove si posiziona l'Italia. La Tab. 3 mostra inequivocabilmente come l'Italia sia indietro quanto ad adozione rispetto a gran parte dei paesi. L'Italia primeggia in negativo per la quota di luoghi di lavoro che *non adottano nessuna* delle pratiche di lavoro considerate, ben il 51 per cento contro una media del 32,5; sotto l'Italia troviamo, su 30 paesi, solo Malta, Turchia e Grecia.

Importante è anche la quota di luoghi di lavoro in cui si adottano pratiche appartenenti ad almeno due dei cinque gruppi considerati, in tal caso si esplicano gli effetti di *complementarietà*. L'Italia presenta solo il 17 per cento dei luoghi di lavoro in cui si adottano almeno due gruppi di pratiche; peggio dell'Italia fanno solo i paesi sopra richiamati, cui si aggiungono Un-

gheria e Cipro. La Germania fa due volte meglio dell'Italia (38 per cento), mentre paesi del Nord Europa fanno tre volte meglio (55 per cento e più, per Finlandia, Svezia, Danimarca, Paesi Bassi).

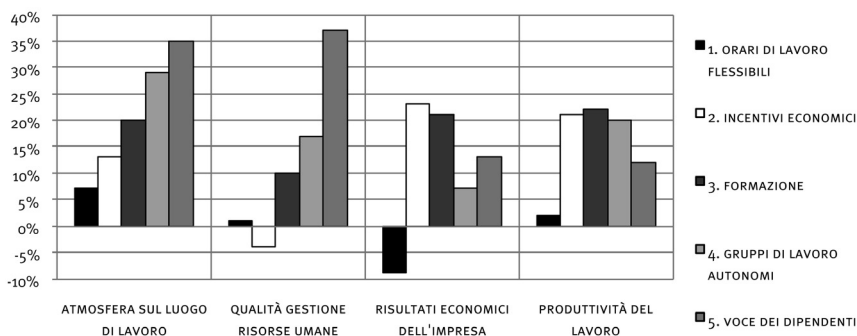
Tab. 3 – Diffusione di pratiche innovative e frequenza, per paese (distribuzione %)

PAESI	NESSUNA PRATICA	UNA PRATICA	DUE O PIÙ PRATICHE	TOTALE
1. FINLANDIA	7	23	70	100
2. SVEZIA	10	27	64	100
3. DANIMARCA	9	27	64	100
4. PAESI BASSI	17	29	54	100
5. SLOVENIA	27	32	41	100
6. REPUBBLICA CECA	24	38	38	100
7. GERMANIA	24	38	38	100
8. BELGIO	30	33	37	100
9. REGNO UNITO	27	37	37	100
10. FRANCIA	28	37	35	100
11. PORTOGALLO	31	36	33	100
12. IRLANDA	31	37	32	100
13. LUSSEMBURGO	34	34	32	100
14. POLONIA	33	39	31	100
15. MACEDONIA	27	43	30	100
16. SPAGNA	35	36	30	100
17. SLOVACCHIA	31	39	29	100
18. AUSTRIA	33	39	28	100
19. BULGARIA	38	36	26	100
20. ROMANIA	38	37	25	100
21. LETTONIA	36	40	24	100
22. ESTONIA	39	38	23	100
23. CROAZIA	40	37	23	100
24. LITUANIA	46	36	18	100
25. ITALIA	51	32	17	100
26. UNGHERIA	45	38	17	100
27. CIPRO	49	35	16	100
28. MALTA	56	32	12	100
29. TURCHIA	53	35	12	100
30. GRECIA	71	23	5	100

Fonte: Eurofound (2011a, p. 12).

Ma è così rilevante l'adozione di *best work organization practices* sulle performance? La risposta la fornisce lo stesso studio Eurofound (2011a). La Fig. 10 presenta gli effetti marginali indotti dall'adozione (distinta) dei cinque gruppi di pratiche di lavoro su quattro indicatori di performance: clima lavorativo; assenza di problemi nella gestione delle risorse umane; performance economica; produttività. Solo la flessibilità oraria induce effetti deboli sulle performance, mentre formazione, coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze, gruppi di lavoro, hanno effetti fortemente positivi sia su condizioni lavorative e gestione delle risorse umane sia su performance economiche e produttività; mentre gli incentivi economici e finanziari per i lavoratori evidenziano alcune difficoltà nella gestione delle risorse umane, ma non su altri aspetti. Quindi, in Europa vengono tratti evidenti vantaggi dall'adozione di *best work organization practices*. Ma l'Italia è quasi fanalino di coda nella loro adozione.

Fig. 10 – Effetti marginali dell'adozione di pratiche innovative sulle performance



Fonte: Eurofound (2011a, p. 15).

Questi risultati inducono a ritenere che oltre ai fattori concorrenziali sui mercati di beni e servizi (dove l'Italia non primeggia in Europa) e del lavoro (dove invece l'Italia primeggia per flessibilità esterna all'impresa e dualismo), oltre alla scarsa efficienza dei mercati del credito, opera un fattore fin troppo trascurato: *best work organization practices*. Esso ha strette sinergie con l'innovazione tecnologica incorporata nei beni capitali, quindi con gli investimenti, e con le innovazioni di prodotto che le imprese

realizzano³⁵. La carenza di questo fattore per l'Italia può spiegare anche la bassa produttività del capitale³⁶. La quota di investimento sul reddito potrà anche essere adeguata, ma manca l'investimento in innovazioni organizzative del lavoro, che a quel capitale fisico sono complementari.

5.2. L'esperienza dell'Emilia-Romagna

Ci si può domandare se vi sono esperienze positive nazionali. Da un'indagine³⁷ svolta nelle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti dell'Emilia-Romagna, per il periodo 2008-2010, si hanno riscontri significativi circa un modello che presenta rilevanti potenzialità (Antonioli et al., 2011)³⁸.

L'adozione nelle imprese di pratiche di produzione innovative è particolarmente ampia, tanto da segnalare il *team-work* nel 50 per cento dei casi e il *total quality management* nel 55; solo il 20 per cento delle imprese dichiara di non adottare alcuna delle quattro pratiche indicate in Tab. 4. Inoltre, la Tab. 5 presenta la diffusione di una serie di *best practices* nell'organizzazione del lavoro in termini di percentuale di imprese che le adottano, mentre la Fig. 11 evidenzia la percentuale di imprese che adottano tali pratiche in funzione del loro numero. Da un lato, i dati mostrano che le imprese hanno una propensione nell'adozione delle pratiche che si aggira in media attorno al 55 per cento, e che ben il 48 per cento delle imprese adotta un numero di pratiche superiore al valore medio (da otto a 13)³⁹.

³⁵ Vedi Antonioli, Mazzanti, Pini (2010), Antonioli et al. (2013), Pini, Santangelo (2005, 2010), Santangelo, Pini (2011).

³⁶ Già dieci anni fa Bugamelli e Pagano (2004) osservavano che le mancate innovazioni nell'organizzazione del lavoro costituivano una barriera al rendimento degli investimenti in capitale fisso e in *information and communications technology*.

³⁷ All'indagine hanno risposto 555 imprese, circa il 15 per cento del totale delle imprese, con una rappresentatività molto alta per settore, dimensione e localizzazione territoriale.

³⁸ Ricordiamo anche l'esperienza positiva del Programma regionale per la ricerca industriale, l'innovazione e il trasferimento tecnologico (Priitt) della Regione Emilia-Romagna, che ha contribuito a mitigare un «fallimento sistemico» dato dalla scarsa collaborazione tra imprese e università e/o centri di ricerca. Un recente lavoro (Marzucchi, Antonioli, Montresor, 2012) ha messo in luce l'effetto positivo della politica sul permanere delle collaborazioni anche una volta esauritosi il sostegno della politica pubblica, inducendo un cambiamento nel comportamento delle imprese che in assenza dell'intervento pubblico non sarebbe avvenuto. Vedi anche Antonioli, Marzucchi, Montresor (2013).

³⁹ Ovvero quasi la metà delle imprese adotta il 46 per cento delle pratiche indicate. Dall'indagine Eurofound (2011a) per l'anno 2009 risulta che sulle pratiche innovative consi-

Al contempo si segnala come tali pratiche siano progettate sui singoli dipendenti e non tanto su gruppi di dipendenti, come invece suggerisce la letteratura. Inoltre, per le pratiche più innovative, quali i premi *ex-ante* per lo sviluppo delle competenze, la riduzione dei livelli gerarchici, le tecniche per lo scambio di informazioni, conoscenze e competenze, la propensione di adozione è ben sotto la soglia del 30 per cento, segnando un ritardo consistente.

Di particolare interesse sono i risultati sulla diffusione della flessibilità salariale mediante premi, individuali o collettivi, legati alle performance di produttività o redditività delle imprese. A differenza dei premi *ex-ante* per lo sviluppo delle competenze, i premi *ex-post* sono presenti in circa la metà delle imprese. Nel 31 per cento dei casi sono premi solo individuali, mentre solo nel 6 sono premi soltanto di gruppo. Dato che un 17 per cento di imprese distribuisce premi di entrambe le tipologie, risulta che i premi individuali sono presenti in più del doppio delle imprese ove sono presenti quelli collettivi (50 vs. 25 per cento), risultato coerente con l'evidenza che nel 50 per cento delle imprese sono fissati obiettivi per i singoli dipendenti e solo nel 20 per gruppi di dipendenti, e che sistemi di valutazione individuale sono prevalenti su quelli disegnati sui gruppi (35 vs. 20 per cento). Questi dati confermano che l'innovazione introdotta nel modello di flessibilità salariale prevalente è piuttosto tradizionale, e non corrisponde a quanto avviene in altri Paesi europei (Eurofound, 2011b)⁴⁰.

derate ad ampio spettro (cinque), il 17 per cento delle imprese italiane ne adotta almeno due (il 60 per cento del totale delle pratiche, i 3/5) e ben il 51 per cento nessuna. In Germania le due percentuali sono rispettivamente 38 (almeno due pratiche) e 24 (zero pratiche). Nei paesi scandinavi si ha 65 (almeno due pratiche) e 24 (zero pratiche), mentre la media europea a 27 paesi fa segnare 32 per cento per entrambe le tipologie (almeno due pratiche; zero pratiche). Fonte: Leoni (2013b). Il ritardo italiano è amplissimo, quello delle imprese dell'Emilia Romagna è molto più contenuto.

⁴⁰ Dall'analisi di Eurofound (2011b) risulta che nei 27 paesi dell'Unione Europea i premi individuali sono presenti nel 37 per cento degli stabilimenti, quelli di gruppo nel 23. Ma più significativo è il raffronto con gli stabilimenti (6 mila stabilimenti su 24.500 circa) ove sono presenti le rappresentanze sindacali, concentrate nell'industria: qui abbiamo 43 vs. 28 per cento, un rapporto 4:3 ben diverso da 2:1 del caso Emilia Romagna. L'indagine europea riguarda tutti i settori dell'economia e gli stabilimenti con almeno dieci addetti, caratteristica che abbassa il dato di diffusione dei Prp (*Performance related pay*, retribuzioni legate ai risultati). Il dato Eurofound (2010) per l'Italia è 28 per cento per Prp individuale e 15 per cento per Prp di gruppo, dieci punti circa in meno rispetto al dato dell'Unione a 27, con rapporto 2:1 circa come per l'Emilia Romagna.

*Tab. 4 – Adozione di pratiche di organizzazione della produzione (% imprese):
Emilia Romagna 2006-2008*

<i>PRATICHE ORGANIZZATIVE DELLA PRODUZIONE</i>	<i>SÌ</i>	<i>NO</i>
CIRCOLI DI QUALITÀ E/O GRUPPI DI MIGLIORAMENTO	48,11	51,89
PRODUZIONE IN GRUPPI DI LAVORO	50,81	49,19
JUST-IN-TIME	39,82	60,18
GESTIONE DELLA QUALITÀ TOTALE	54,95	45,05
NESSUNA PRATICA	19,64	80,36
TOTALE (MEDIA SULLE PRATICHE)	48,42	51,58

Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, Appendice).

*Tab. 5 – Adozione di pratiche di organizzazione del lavoro (% imprese):
Emilia Romagna 2006-2008*

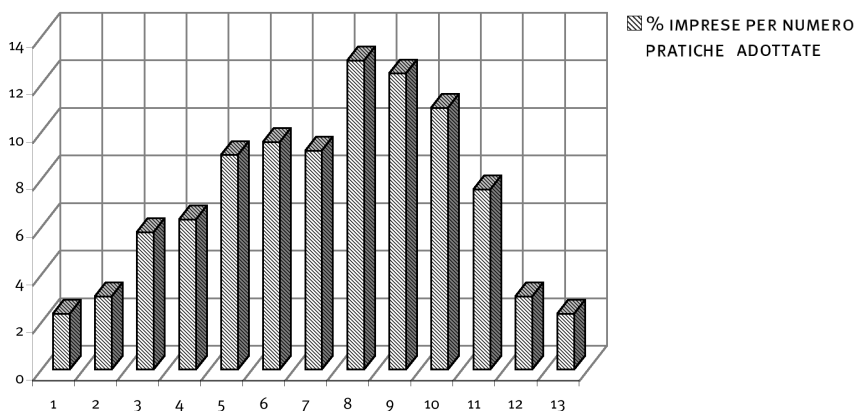
<i>PRATICHE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (%)</i>	<i>NO</i>	<i>SÌ</i>		
		<i>PER SINGOLI DIPENDENTI</i>	<i>PER GRUPPI DI DIPENDENTI</i>	<i>SIA PER SINGOLI DIPENDENTI SIA PER GRUPPI DI DIPENDENTI</i>
ROTAZIONE DELLE MANSIONI E/O ROTAZIONE TRA LE POSTAZIONI DI LAVORO, A PARITÀ DI MANSIONI	48,11	40,18	7,93	3,78
AMPLIAMENTO DEL NUMERO DELLE MANSIONI E/O DEI COMPITI	37,48	50,99	6,31	5,23
MAGGIORE AUTONOMIA IN MANSIONI E COMPITI SVOLTI	24,86	61,98	6,67	6,49
AMPLIAMENTO DELLE COMPETENZE	25,05	61,08	6,67	7,21
PERCORSI DI FORMAZIONE CONTINUA CONNESSI ALLE ESIGENZE ORGANIZZATIVE	35,68	47,57	8,83	7,93
MAGGIORE AUTONOMIA NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	29,19	57,66	7,75	5,41
CONFRONTO STRUTTURATO SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E QUALITÀ DEL PROCESSO/PRODOTTO	38,56	40,90	12,07	8,47
DEFINIZIONE DI OBIETTIVI PER I DIPENDENTI	38,56	42,16	9,01	10,27
SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI	48,11	36,58	6,31	9,01

Tab. 5 – segue

PRATICHE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (%)	NO	SÌ		
		PER SINGOLI DIPENDENTI	PER GRUPPI DI DIPENDENTI	SIA PER SINGOLI DIPENDENTI SIA PER GRUPPI DI DIPENDENTI
PREMI EX-POST SULLE PRESTAZIONI FORNITE (AD ESEMPIO, PRODUTTIVITÀ/REDDITIVITÀ)	46,67	30,81	5,59	16,94
PREMI EX-ANTE PER SVILUPPARE LE COMPETENZE	83,06	12,61	0,72	3,60
RIDUZIONE DEI LIVELLI GERARCHICI ALL'INTERNO DELLA STESSA FUNZIONE/DIVISIONE AZIENDALE	80,90	13,69	2,34	3,06
TECNICHE MANAGERIALI PER L'USO E LO SCAMBIO DI INFORMAZIONE, CONOSCENZA E COMPETENZE	70,09	21,26	4,14	4,50
TOTALE (MEDIA TRA PRATICHE)	46,64	39,81	6,49	7,07
NESSUNA PRATICA			5,41	
NUMERO MEDIO PRATICHE PER IMPRESA			6,94	

Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, p. 226).

Fig. 11 – Adozione pratiche di organizzazione del lavoro, numero pratiche (% imprese):
Emilia Romagna 2006-2008



Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, p. 227).

È interessante altresì osservare che nelle imprese indagate le rappresentanze sindacali sono formalmente costituite nel 72 per cento dei casi, e che solo nel 12 per cento delle imprese dove sono presenti le rappresentanze queste non sono coinvolte nell'adozione delle innovazioni organizzative; in gran parte dei casi sono solo informate (57 per cento delle imprese), nel 21 per cento delle imprese sono consultate, mentre la negoziazione risulta presente solo nel 10 per cento. Sui temi della formazione e dell'innovazione tecnologica le percentuali non sono molto differenti (Tab. 6). Si afferma un modello di partecipazione debole rispetto a una partecipazione forte.

Il ruolo delle relazioni industriali è comunque confermato anche dal coinvolgimento diretto dei dipendenti. Sulle innovazioni organizzative solo nel 12 per cento delle imprese non sono coinvolti, mentre nel 70 sono informati e nel 18 consultati. Su formazione e innovazioni tecnologiche il modello di coinvolgimento debole dei dipendenti è del tutto analogo. Tale modello appare comunque contribuire al dialogo tra le parti entro l'impresa, non impedisce i possibili conflitti insiti nelle relazioni ma neppure li accentua, quindi favorisce l'affermarsi di relazioni fiduciarie tra direzione, lavoratori e loro rappresentanti, pur nella distinzione dei rispettivi ruoli.

L'importanza del coinvolgimento dei dipendenti e delle rappresentanze sindacali è confermato da una recente analisi econometrica effettuata sulle medesime imprese (Antonioli et al., 2013). Esaminando il comportamento delle imprese nella fase iniziale della crisi economica risulta che le relazioni industriali svolgono un ruolo favorevole alle decisioni innovative, stimolando le imprese ad adottare azioni sul processo, sul prodotto, sulla formazione e responsabilizzazione dei dipendenti e sui cambiamenti organizzativi, anche quelli con impatti ambientali positivi e per il miglioramento delle condizioni di lavoro. Tutte azioni assunte al fine di contrastare gli effetti della crisi e accrescere la competitività dell'impresa. In particolare, un coinvolgimento forte delle rappresentanze sindacali, con pratiche di negoziazione, piuttosto che di semplice informazione, favorisce l'assunzione di azioni innovative da parte delle direzioni aziendali, e ciò non entra in conflitto con il coinvolgimento diretto dei dipendenti operato dall'impresa. Per cui un clima partecipativo e collaborativo entro l'impresa, piuttosto che conflittuale, svolge un ruolo positivo nel contrastare gli effetti della crisi e intraprendere decisioni innovative.

Ci siamo chiesti, infine, che tipo di relazione vi sia tra l'adozione di queste pratiche organizzative del lavoro e di coinvolgimento dei dipendenti e

Tab. 6 – Coinvolgimento delle rappresentanze sindacali unitarie (Rsu) e dei dipendenti su temi di innovazione (% imprese): Emilia Romagna 2006-2008

<i>COINVOLGIMENTO RAPPRESENTANZE</i>	<i>NON SONO STATE COINVOLTE</i>	<i>SONO STATE INFORMATE</i>	<i>SONO STATE CONSULTATE</i>	<i>VI È STATA NEGOZIAZIONE</i>
INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE	12,44	56,97	20,65	9,95
POLITICHE DI FORMAZIONE	13,93	54,48	23,88	7,71
INNOVAZIONI TECNOLOGICHE	15,17	58,96	19,15	6,72
INNOVAZIONI IN TECNOLOGIE DI RETE	20,40	54,73	18,16	6,72
INNOVAZIONI AMBIENTALI	18,41	55,72	19,15	6,72
POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	23,88	52,49	17,41	6,22
TOTALE	17,37	55,56	19,73	7,34
<i>COINVOLGIMENTO DIPENDENTI</i>	<i>NON SONO STATI COINVOLTI</i>	<i>SONO STATI INFORMATI</i>	<i>SONO STATI CONSULTATI</i>	
INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE	11,71	70,45	17,84	
POLITICHE DI FORMAZIONE	13,33	66,67	20,00	
INNOVAZIONI TECNOLOGICHE	13,15	66,13	20,72	
INNOVAZIONI IN TECNOLOGIE DI RETE	16,22	66,31	17,48	
INNOVAZIONI AMBIENTALI	21,08	65,05	13,87	
POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	26,31	61,26	12,43	
TOTALE	16,97	65,98	17,06	

Fonte: Antonioli, Bianchi, Mazzanti, Montresor, Pini (2011, pp. 338-339).

delle loro rappresentanze, da un lato, e la produttività dell'impresa, così come percepita dalle direzioni aziendali (Antonioli et al., 2011, cap. 5.1 e 5.6). L'analisi mostra che per gli anni precedenti alla crisi iniziata a fine 2008, le imprese che hanno investito in innovazioni organizzative mostrano indicatori di produttività superiori e che, se associano a queste innovazioni quelle di tipo tecnologico, le performance di produttività crescono ulteriormente, mostrando una complementarità evidente tra le due.

Questo risultato si conferma anche durante la prima fase della crisi: nel 2009 si ha evidenza di livelli di produttività superiori per le imprese che in-

vestono congiuntamente in cambiamenti organizzativi e innovazione tecnologica, nonostante la crisi conduca a un deterioramento delle performance economiche complessive. Ad aggiungere forza a tale evidenza si ha anche che nelle imprese ove si adottano azioni di tipo innovativo per contrastare la crisi al suo manifestarsi, intervenendo sull'organizzazione del lavoro con l'adozione di *best practices* e sull'innovazione di processo e prodotto, le performance di produttività, ed economiche nel complesso, sono superiori. Considerando infine il ruolo delle relazioni industriali, si ha evidenza che il coinvolgimento congiunto dei dipendenti e delle rappresentanze mediante le procedure di consultazione, sia nel periodo pre-crisi sia durante la crisi, sia associato a migliori performance della produttività, ed economica complessiva.

6. Conclusioni: ruolo delle parti sociali e del governo

La soluzione qui proposta per far ripartire un sistema economico bloccato, il cui stato si è aggravato dal 2008 stante la crisi economica, richiede un metodo di dialogo tra i soggetti sociali e il soggetto pubblico, che impegni i primi tra loro, e il secondo verso le parti sociali. Il ruolo fondamentale del dialogo sociale tripartito, in cui l'attore pubblico svolge un ruolo sostanziale e non solo di arbitro tra le parti, va rimarcato. È lo stesso metodo adottato con successo dal Governo Ciampi nel 1993, quando l'obiettivo era l'ingresso dell'Italia nell'euro. L'impegno dell'attore pubblico è oggi ancora più cruciale perché cruciale è lo sviluppo complementare delle componenti sistemiche e connettive di produttività (ad esempio istruzione, risorse per l'innovazione, risorse per ammortizzatori sociali), sulle quali l'intervento dei soggetti pubblici, ai vari livelli di governo e competenze istituzionali, non deve mancare⁴¹.

Le parti sociali, oltre a impegnarsi su un nuovo paradigma di modello contrattuale, dovranno ridefinire i contenuti del contratto nazionale, procedere a una massiccia aggregazione di Ccnl e individuare macro-settori e/o macro-filiere per i quali applicare gli obiettivi di produttività programmata, riscrivendo le modalità redistributive sui salari anche al fine di prevedere meccanismi omogenei di recupero del potere d'acquisto del salario rispetto all'inflazione.

⁴¹ In questa direzione si muove, ad esempio, in Francia il *Pacte national français* (2013).

***Addendum. Il decreto ministeriale del 22 gennaio 2013
sulla detassazione del salario di produttività.***

Un esame in termini di efficacia, efficienza, fattibilità

Sul fronte dell'intervento pubblico giova qui riportare alcune considerazioni relative al Dpcm del 22 gennaio 2013, con il quale si stabiliscono le modalità di attuazione di un capitolo dell'Accordo del novembre 2012 tra le parti sociali: le misure relative alla detassazione del salario di produttività per il triennio 2013-2015.

La funzione incentivante della detassazione ha l'obiettivo di stimolare la diffusione della contrattazione di secondo livello avente per oggetto l'introduzione della retribuzione di produttività. Le risorse previste per la copertura dell'agevolazione, definita come imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, sono di 950 milioni di euro per il 2013, rispetto a 1,2 miliardi inizialmente previsti.

Il Dpcm fornisce attuazione a quanto previsto dalla legge 228 del 24 dicembre 2012, prevedendo per il biennio 2014-2015 800 milioni di euro così suddivisi: 600 milioni per il 2014 e 200 per il 2015. Rimane, comunque, che rispetto a quanto dichiarato nei giorni dell'Accordo del novembre 2012 le risorse rese disponibili sono più scarse: a fronte dei 2,1 miliardi di euro dichiarati sul triennio 2013-2015, le risorse effettivamente rese disponibili ammontano a 1,75 miliardi di euro. Circa 400 milioni di euro in meno rispetto a quelli dichiarati.

Per quanto le risorse siano scarse (Antonioli, Pini, 2012), se banalmente confrontate con l'ammontare degli oneri sociali versati ogni anno da lavoratori e datori di lavoro, circa 200 miliardi di euro annui, l'impegno di 1,75 miliardi di euro su un triennio che si configurerà di stagnazione, se non di ulteriore recessione per l'Italia, non è così esiguo, e ci si può interrogare sulla possibilità che tali risorse potessero essere impegnate in altro modo. Come previsto e richiesto dai sindacati firmatari dell'Accordo del novembre 2012, l'imposta sostitutiva si applica ai redditi lordi sino a 40 mila euro annui percepiti nel 2012. Il decreto fissa a 2.500 euro l'ammontare limite della retribuzione di produttività per il 2013 che può beneficiare dell'imposta sostitutiva. L'agevolazione fiscale, infine, si applica solo al settore privato.

Se analizziamo l'intervento in accordo a tre diverse dimensioni, *efficacia*, *efficienza* e *fattibilità*, che aiutano a qualificare gli interventi di policy, possiamo evidenziarne alcuni punti deboli.

In termini di *efficacia* siamo di fronte a un intervento transitorio, limitato nel tempo e nelle risorse, che forse avrà qualche effetto sulla diffusione della contrattazione di secondo livello, ma data l'esperienza passata anche recente, con ogni probabilità non produrrà alcun effetto sulla produttività, incentivando, al contrario, la diffusione di una pletora di contratti «cosmetici». La recente esperienza insegna questo (Fazio, Tiraboschi, 2011). Perché quindi perseverare su questa via? Perché, a nostro avviso, i miliardi di euro stanziati per coprire la detassazione dei premi di produttività hanno lo scopo di ridurre il cuneo fiscale che grava sul lavoro, per quel tanto che è possibile date le risorse impegnate e in modo non generalizzato per tutti i lavoratori, non tanto quello di incentivare la contrattazione di secondo livello e il salario variabile.

Sul fronte dell'*efficienza*, l'intervento pubblico dovrebbe avere un obiettivo sia statico sia dinamico. Per quanto riguarda l'efficienza *statica*, dovremmo assumere che la detassazione sia lo strumento che permette di raggiungere l'obiettivo prefissato, la diffusione di contratti di secondo livello aventi per oggetto schemi retributivi premianti che inducano aumenti di produttività, al minor costo. In mancanza di analisi *ex-ante* comparative con altre tipologie di incentivo, risulta impossibile determinare l'efficienza dello strumento in questione. Il serio rischio della diffusione di contratti «cosmetici» porta a ritenere che lo strumento della detassazione non sia il più efficiente per raggiungere incrementi di produttività.

Se sotto il profilo dell'efficienza statica riscontriamo questo problema, anche dal punto di vista dell'efficienza *dinamica* emergono dubbi. Una domanda che possiamo porci è la seguente: il tipo di incentivo introdotto muterà il comportamento delle imprese nei confronti del salario di produttività e della contrattazione di secondo livello? Ovvero, la contrattazione sul salario di produttività sarà mantenuta all'esaurirsi del periodo di vigenza dell'incentivo, e la struttura tecno-organizzativa d'impresa avrà incorporato quei cambiamenti necessari per ottenere nel tempo guadagni di produttività? Il decisore pubblico non si è posto alcun obiettivo specifico in termini di numerosità dei contratti di secondo livello previsti a seguito dell'introduzione (estensione) dell'agevolazione fiscale o di guadagno di produttività del sistema nel complesso. Mancano dunque già in origine gli elementi informativi, su cui torneremo di seguito in relazione al monitoraggio previsto, per valutare l'efficienza dinamica di questo intervento che impegna quasi due miliardi di euro di risorse pubbliche.

Infine, pesa l'incertezza relativa alla dinamica temporale degli incentivi, che incide sulle aspettative di imprese e lavoratori, visto che la detassazione del salario variabile è una misura non strutturale introdotta per la prima volta con la legge 126 del 2008, che ha convertito in legge il decreto legge 93 del 2008⁴². Se imprese e lavoratori non hanno informazioni certe sulla durata della misura dell'incentivo è ragionevole supporre che le stesse si comporteranno in modo tale da massimizzare nel breve periodo il proprio beneficio. Ovvero, un incremento nella diffusione di contratti di secondo livello solo in concomitanza con l'applicazione degli incentivi potrebbe rappresentare un segnale negativo, piuttosto che una dimostrazione dell'efficacia dell'incentivo fiscale: le parti sociali non credono effettivamente nell'efficacia di accordi di secondo livello per incrementare la produttività, ma sfruttano le risorse pubbliche per massimizzare il proprio beneficio, attraverso una riduzione del cuneo fiscale sul lavoro. In sintesi, adottano contratti «cosmetici» e riducono il costo del lavoro.

Se i contratti di secondo livello sono in numero sufficiente da esaurire le risorse pubbliche messe a disposizione dal governo, ma non si hanno incrementi di produttività significativi, anzi la produttività scende o ristagna, allora un picco nella diffusione di contratti di secondo livello può essere interpretato come segnale negativo, piuttosto che come misura dell'efficacia della politica. La produttività in Italia è diminuita sia durante il regime di decontribuzione previsto dalla legge 135 del 23 maggio 1997 sia anche nel 2008, in piena vigenza del regime fiscale agevolato introdotto con la legge 126. Risulta difficile sostenere che la relazione dinamica, nel tempo, tra agevolazione fiscale sui contratti di secondo livello e produttività sia stata positiva.

Pur nell'impossibilità di comparare le diverse fonti dei dati sulla contrattazione di secondo livello utilizzati da Monitor Lavoro (2007)⁴³ e Isae (2009)⁴⁴, sembra che in effetti l'introduzione di incentivi fiscali abbia determinato un incremento dell'incidenza della contrattazione di secondo li-

⁴² Dal 1997 era in vigore un regime di decontribuzione totale in accordo alla legge 135 del 23 maggio 1997, che dava applicazione al disegno di legge 67 del 25 marzo 1997: le retribuzioni corrisposte ai dipendenti sulla base di contratti di secondo livello non erano assoggettate a contribuzione, ma a un semplice contributo di solidarietà in misura del 10 per cento.

⁴³ L'archivio della contrattazione del Cnel.

⁴⁴ Indagine campionaria realizzata nel 2008.

vello, ammesso che le due fonti siano appunto comparabili. I dati del rapporto Cnel, fermi al 2006, indicano una frequenza della contrattazione aziendale in diminuzione a partire da fine anni novanta e inizio del nuovo secolo, fino ai minimi storici raggiunti nel 2006, con un'intensità della contrattazione di secondo livello nel 2006 pari a poco meno del 10 per cento. Ciò a dispetto del regime di decontribuzione vigente, ma incerto in termini di copertura finanziaria.

Il rapporto Isae (2009), che interroga un campione rappresentativo di imprese nel dicembre 2008, in piena vigenza del nuovo regime fiscale agevolato introdotto con la legge 126 del 2008, evidenzia una quota di imprese con contratto di secondo livello pari a poco meno del 30 per cento. In questo periodo di certo non si è registrato un incremento di produttività in Italia, mentre per gli anni successivi l'impatto della crisi economica rappresenta un elemento confondente che rende pressoché impossibile effettuare una valutazione su questo aspetto. Inoltre, per quanto ci è dato conoscere, non esistono indagini più recenti sulla diffusione della contrattazione di secondo livello, quindi anche per tale ragione non è possibile esprimere una valutazione sulla relazione dinamica tra incentivi e contrattazione.

L'intervento pubblico non presenta ostacoli o vincoli sul piano della *fattibilità*. L'implementazione amministrativa, tuttavia, implica anche un monitoraggio⁴⁵, come espressamente indicato nel Dpcm, della diffusione dei contratti di secondo livello e presumibilmente delle loro caratteristiche. Il ministero del Lavoro e delle politiche sociali (Direzione generale delle relazioni industriali e dei rapporti di lavoro) provvede alla raccolta dei contratti inviati dalle imprese alle Direzioni territoriali del lavoro competenti, con allegata autocertificazione di conformità dell'accordo depositato. Non è chiaro se la banca dati sulla contrattazione decentrata del Cnel sarà preservata o se le informazioni sulla contrattazione decentrata saranno gestite direttamente dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali. A nostro avviso sarebbe inopportuno far cessare una fonte di informazioni quale l'archivio della contrattazione del Cnel, che raccoglie dati sulla contrattazione decentrata sin dagli anni novanta, fornendo la possibilità di indagare dal punto di vista dinamico la diffusione e le caratteristiche della contrattazione di secondo livello.

⁴⁵ La cui necessità e urgenza era peraltro stata richiamata subito dopo la firma dell'accordo del novembre 2012 (Del Boca, 2012).

L'accesso all'incentivo sembra agevole per le imprese, mentre meno agevole sembra essere la valutazione dell'intervento pubblico che viene rimandata a un incontro tra le parti sociali e il governo entro fine anno (30 novembre 2013), sulla base delle caratteristiche dei contratti depositati. Non è previsto l'intervento di un soggetto terzo, indipendente per la valutazione della politica incentivante. Tra l'altro, in assenza di un rapporto di *stocktaking* dell'esistente, che a nostra conoscenza non risulta essere stato fatto, pare improbabile riuscire a valutare l'efficacia dell'intervento pubblico in relazione a quanto espressamente previsto dal Dpcm: applicazione dei contratti e idoneità delle previsioni di cui all'art. 2.

La valutazione sarà quindi condotta sulla base dell'effettivo soddisfacimento dei criteri di applicazione regolati dall'art. 2 del Dpcm. Tali criteri si sostanziano nel vincolo, per il contratto di secondo livello, di legare il salario variabile a indicatori quantitativi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, o ad almeno una misura in almeno tre delle seguenti aree di intervento: ridefinizione dei sistemi di orari e loro distribuzione; introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie; applicazione di misure che rendano compatibile l'introduzione di nuove tecnologie con i diritti fondamentali dei lavoratori, per facilitare l'attivazione di strumenti informatici; interventi in materia della fungibilità delle mansioni e di integrazione delle competenze. Gli interventi previsti, nella loro necessaria generalità, coprono molte aree potenziali di intervento e specificano più nel dettaglio le potenziali aree di intervento rispetto a quanto espresso nel decreto legge 93 del 2008. Quali saranno le forme in cui si sostanzieranno gli accordi di secondo livello sul salario di produttività dipenderà dalla forza contrattuale delle parti sociali e da una molteplicità di fattori riconducibili principalmente a caratteristiche interne delle imprese.

Sulla fattibilità, infine, pesa il problema dell'accordo separato. Non dubitiamo che in sede di contrattazione decentrata anche le anime aziendali e territoriali del sindacato non firmatario dell'Accordo del novembre 2012, la Cgil, apporranno la loro firma in calce ad accordi che abbiano come oggetto la retribuzione di produttività. Tuttavia, l'effettiva implementazione di schemi retributivi premianti non cosmetici è lasciata alla volontà degli *stakeholders* (lavoratori, sindacati e datori di lavoro), e un intervento di politica pubblica come quello disciplinato dal Dpcm del 22 gennaio 2013 non crea di certo incentivi affinché si diffondano contratti non cosmetici.

Riferimenti bibliografici

- Accordo interconfederale (2011), *Accordo interconfederale*, firmatari Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, 28 giugno.
- Accordo sulla produttività (2012), *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia*, firmato dalle parti sociali a esclusione della Cgil, Roma, 21 novembre (www.ilsole24ore.com/pdf2010/SoleOnLine5/_Oggetti_Correlati/Documenti/Notizie/2012/11/produttivita.pdf?uuid=db0b72d8-30c8-11e2-801d-b3b9a2c2e005).
- Acocella N., Leoni R. (2010), *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, XV, 2, pp. 237-274.
- Acocella N., Leoni R. (a cura di) (2007), *Social Pacts, Employment and Growth. Reappraisal of Ezio Tarantelli's Thought*, Heidelberg, Springer/Physica-Verlag.
- Acocella N., Leoni R., Pini P., Tronti L. (2012a), *Un Patto che stimoli la crescita della produttività e della competitività*, appello del novembre 2012 sottoscritto da numerosi studiosi (<http://docente.unife.it/paolo.pini/appello-un-patto-che-stimoli-la-crescita-della-produttivita-e-della-competitivita>).
- Acocella N., Leoni R., Pini P., Tronti L. (2012b), *La chimera chiamata produttività*, in *La Repubblica, Economia e Finanza*, 26 novembre.
- Acocella N., Leoni R., Tronti L. (2006), *Per un nuovo Patto Sociale sulla produttività e la crescita*, appello sottoscritto da numerosi studiosi, in www.pattosociale.altervista.org/.
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2013), *Innovation Strategies and Economic Crisis: Evidence from Firm-level Italian Data*, in *Economia Politica*, XXX, 1, in corso di pubblicazione.
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2011), *Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli.
- Antonioli D., Manzalini R., Pini P. (2011), *Innovation, Workers Skills and Industrial Relations: Empirical Evidence from Firm-level Italian Data*, in *Journal of Socio-Economics*, XL, 4, pp. 311-326.
- Antonioli D., Marzucchi A., Montresor S., (2013), *Regional Innovation Policy and Innovative Behaviour. Looking for Additional Effects*, in *European Planning Studies*, in corso di pubblicazione.
- Antonioli D., Mazzanti M., Pini P. (2010), *Productivity, Innovation Strategies and Industrial Relations in SME. Empirical Evidence for a Local Manufacturing System in Northern Italy*, in *International Review of Applied Economics*, XXIV, 4, pp. 453-482.

- Antonioli D., Pini P. (2012), *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, XIII, 4, pp. 9-24.
- Bazzana E., Cristini A., Leoni R. (2005), *Il salario tra premio di risultato e nuove pratiche di gestione delle risorse umane. Gli effetti dell'Accordo di luglio del '93*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2, pp. 157-184.
- Bugamelli M., Pagano P. (2004), *Barriers to Investment in Ict*, in *Applied Economics*, XXXVI, 20, pp. 2275-2286.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (2002), *Performance-Related Pay or Pay for Participation? The Case of Emilia-Romagna*, in *Human System Management*, XXI, 1, pp. 43-61.
- Carrieri M. (2011), *Accordo 28 giugno. Un'intesa per rilanciare le relazioni industriali*, in *Il Diario del Lavoro*, 25 luglio (www.ildiariodellavoro.it/adon.pl?act=doc&doc=38819).
- Ciccarone G. (2009), *Produttività programmata. Una proposta per la riforma della contrattazione e l'unità sindacale*, in *nelmerito.com*, 24 aprile (www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=708&Itemid=135).
- Commissione europea (2013), *European Economic Forecast. Winter 2013*, in *European Economy*, 1, Bruxelles, Commissione europea.
- Commissione europea (2012), *Employment and Social Developments in Europe 2012*, Lussemburgo, Publications Office of the European Union, European Commission, novembre.
- Commissione europea (1997), *Partnership for a New Organization of Work*, Green Paper, Bruxelles, Commissione europea.
- Damiani M., Pompei F., Ricci A. (2011), *Temporary Job Protection and Productivity Growth in EU Economies*, Mpra paper 29698, Munich Personal RePEc Archive (<http://mpa.ub.uni-muenchen.de/29698/>).
- Del Boca A. (2012), *Produttività, bene l'accordo ma ora serve monitorarlo*, in *Il Sole 24 Ore*, 16 dicembre (www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-12-16/produttivita-bene-accordo-serve-081258.shtml?uuid=Abu1GeCH&from=Search).
- Eurofound (2012), *NEETs. Young People not in Employment, Education or Training: Characteristics, Costs and Policy Responses in Europe*, Dublino, Eurofound.
- Eurofound (2011a), *HRM Practices and Establishment Performance: An Analysis Using the European Company Survey 2009*, Dublino, Eurofound (www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/69/en/1/EF1169EN.pdf).
- Eurofound (2011b), *Performance-Related Pay and Employment Relations in European Companies. Findings of the European Company Survey 2009*, Dublino, Eurofound.

- Eurofound (2010), *European Company Survey 2009*, Dublino, Eurofound.
- Eurostat (2013), *Statistical Database*, Bruxelles, Commissione europea (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>).
- Fadda (2009), *La riforma della contrattazione: un rischio e una proposta circa il secondo livello*, in nelmerito.com, 19 giugno (www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=759&Itemid=135).
- Fazio F., Tiraboschi M. (2011), *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in www.adapt.it, 19 dicembre (anche in www.bollettinoadapt.it, alla voce Detassazione nell'indice A-Z).
- Gritti P., Leoni R. (2012), *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, in Bryson A. (a cura di), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Bingley, Emerald Group Publishing Limited, 13, pp. 267-309.
- Isae (2009), *Le previsioni per l'economia italiana. Ciclo, imprese, lavoro*, Roma, Isae, mimeo.
- Istat (2012), *Misure della produttività*, Roma, Istat (www.istat.it/it/archivio/74844).
- Leon P. (2012), *Le istituzioni economiche del capitalismo*, in *QA. Rivista dell'Associazione Rossi-Doria*, 4, pp. 7-37.
- Leoni R. (2013a), *Organization of Work Practices and Productivity: An Assessment of Research on World-Class Manufacturing*, in Grandori A. (a cura di), *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*, Cheltenham, Edward Elgar, cap. 17, pp. 312-334.
- Leoni R. (2013b), *Può bastare una tazzina di caffè per far crescere la produttività?*, Università di Bergamo, gennaio, mimeo.
- Leoni R. (2012), *Workplace Design, Complementarities among Work Practices and the Formation of Key Competencies. Evidence from Italian Employees*, in *Industrial and Labor Relations Review*, LXV, 2, pp. 316-349.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Lucidi F., Kleinknecht A. (2010), *Little Innovation, Many Jobs: An Econometric Analysis of the Italian Labour Productivity Crisis*, in *Cambridge Journal of Economics*, XXXIV, 3, pp. 525-546.
- Mariucci L. (2013), *Contratto e contrattazione collettiva oggi*, in *Lavoro e Diritto*, 27, 1, pp. 23-36.

- Marzucchi A., Antonioli D., Montresor S. (2012), *Research Cooperation Within and Across Regional Boundaries. Does Innovation Policy Add Something?*, Working Paper on Corporate R&D and Innovation, 4, Siviglia, Institute for Prospective Technological Studies.
- Mazzanti M., Pini P. (2013), *Questioni aperte nel Piano del Lavoro della Cgil*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, XIV, 1, pp. 257-303.
- Messori M. (2012a), *Serve un patto su produttività e retribuzioni*, in *Corriere della Sera*, 9 gennaio.
- Messori M. (2012b), *Problemi della produttività dell'economia italiana*, relazione a incontro Astrid, 20 settembre, Roma, mimeo.
- Monitor Lavoro (2007), *Lineamenti della contrattazione aziendale nel periodo 1998-2006. Flessibilità retributiva, numerica, funzionale e innovazione organizzativa. Alcuni case study di particolare interesse*, Roma, Monitor Lavoro, 30 novembre, mimeo.
- Oecd (2013), *Oecd.StatExtracts*, Parigi, Oecd (http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=EPL_OV#).
- Oecd (2012a), *Taxing Wages 2010-2011*, Parigi, Oecd.
- Oecd (2012b), *Education at a Glance 2012. Oecd Indicators*, Parigi, Oecd.
- Oecd (2010), *Oecd Indicators on Employment Protection*, Parigi, Oecd.
- Organizzazione internazionale del lavoro (2013), *Global Wage Report 2012/13. Wages and Equitable Growth*, Ginevra, Ilo.
- Pacte national français (2013), *Le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi*, Investinfrance.org, gennaio (www.invest-in-france.org/Medias/Publications/1887/Le-pacte-national-pour-la-croissance-JAN-2013.pdf).
- Palazzi P. (2013), *Produttività, torniamo ai classici*, in sbilanciamoci.info, 10 gennaio (www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Produttivita-torniamo-ai-classici-16312).
- Pini P. (2013a), *What Europe Needs to Be European*, in *Economia Politica*, XXX, 1, pp. 3-11.
- Pini P. (2013b), *Bassi salari, la «regola di piombo» della Bce*, in sbilanciamoci.info, 2 aprile (www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Bassi-salari-la-regola-di-piombo-della-Bce-17635).
- Pini P. (2013c), *Togliere tutele al lavoro non aiuta la produttività*, in sbilanciamoci.info, 29 marzo (www.sbilanciamoci.info/Sezioni/globi/Togliere-tutele-al-lavoro-non-aiuta-la-produttivita-17530).
- Pini P. (2000), *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, in *Economia Politica*, XVII, 3, pp. 349-374.

- Pini P., Santangelo D. (2010), *The Underlying Internal Learning Process of Incremental and Radical Innovations*, in *Economia Politica*, XVII, 1, pp. 55-81.
- Pini P., Santangelo D. (2005), *Innovation Types and Labour Organisational Practices: A Comparison of Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial Districts*, in *Economics of Innovation and New Technology*, XIV, 4, pp. 251-276.
- Presidenza del Consiglio dei ministri (2013), *Decreto del 22 gennaio 2013 su misure sperimentali previste dalla legge n. 228/2012 (art. 1, comma 481), in merito alla detassazione agevolata delle retribuzioni di produttività*, Roma, Presidenza del Consiglio dei ministri.
- Quadrio Curzio A. (2012), *Produttività, sfida cruciale per il paese*, in *Il Sole 24 Ore*, 20 novembre.
- Romagnoli U. (2013), *La deriva del diritto del lavoro. (Perché il presente obbliga a fare i conti col passato)*, in *Lavoro e Diritto*, XXVII, 1, pp. 3-22.
- Santangelo D., Pini P. (2011), *New HRM Practices, and Exploitative and Explorative Innovation: A Shopfloor Level Analysis*, in *Industry and Innovation*, XVIII, 6, pp. 611-630.
- Tarantelli E. (1982), Quadro generale introduttivo della rivista *Prospettive del Mercato del Lavoro*, ripubblicato con il titolo *Tra scambio politico e «scambio masochista»: una proposta per il sindacato*, in Tarantelli E. (1995), *La forza delle idee. Scritti di economia e politica*, Bari, Laterza, pp. 39-46.
- The Conference Board (2013), *Total Economy Database*, New York, The Conference Board Inc. (www.conference-board.org/data/economydatabase).
- Travaglini G. (2013), *Il rallentamento della produttività del lavoro in Italia: cause e rimedi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, XIV, 1, pp. 163-178.
- Tronti L. (2012), *Per una nuova cultura del lavoro. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita*, in *Economia & Lavoro*, 2, pp. 117-130.
- Tronti L. (2010a), *The Italian Productivity Slowdown: The Role of the Bargaining Model*, in *International Journal of Manpower*, 31, 7, pp. 770-792.
- Tronti L. (2010b), *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, in *Economia & Lavoro*, 2, pp. 47-70.
- Tronti L. (2010c), *Produttività e distribuzione del reddito*, in Ciccarone G., Franzini M., Saltari E. (a cura di), *L'Italia possibile. Equità e crescita*, Milano, Brioschi Editore.
- Tronti L. (2009), *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in *Economia & Lavoro*, 2, pp. 139-158.
- Tronti L. (2005), *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2, pp. 345-370.

ABSTRACT

Produttività e salari stagnanti, domanda effettiva in contrazione, crescita ormai un miraggio, contrattazione in declino. Come riprendere un percorso virtuoso, anche ripensando obiettivi e metodi della contrattazione collettiva. La proposta di produttività programmata e contrattata può essere una ricetta? Condizione essenziale è la ripresa delle politiche keynesiane dal lato della domanda, con un forte ruolo pubblico.

Productivity and wages are stagnant, effective demand is in contraction, growth appears now as an illusion and we have also decline in bargaining. How to restore a «virtuos» path also re-thinking objectives and methods of collective bargaining. Can the proposal of a planned and bargained productivity be a solution? The essential condition is the revival of Keynesian policies on the demand side, with a strong public role.

Quali politiche per il rilancio della produttività

Marcello Messori*

1. Il problema

Il basso tasso potenziale di crescita dell'economia italiana, alla base della lunga fase di stagnazione anche prima della crisi finanziaria e «reale» del periodo 2007-2009, e fattore decisivo della quasi ininterrotta recessione fra la seconda metà del 2008 e oggi, è largamente imputabile al deludente andamento della produttività del lavoro e della produttività totale dei fattori. In termini di *policy* diventa pertanto prioritario individuare riforme della contrattazione salariale nell'industria e nei servizi che contribuiscano a migliorare almeno la dinamica della produttività del lavoro. I drammatici dati italiani sui tassi di disoccupazione e – soprattutto – di inoccupazione¹, e sulla caduta dell'attività economica e manifatturiera, che si sono ulteriormente aggravati con l'inizio del 2013, fanno peraltro emergere un'altra priorità di *policy*: la necessità di interventi di breve termine a sostegno dell'occupazione e delle imprese in difficoltà.

Ciò rende ancora più complesso un problema che già è, di per sé, di difficile soluzione. Durante gli ultimi venti anni, nei paesi economica-

* Marcello Messori è docente di Economia presso l'Università Luiss di Roma.

Il presente scritto ha beneficiato dell'attività del gruppo Astrid sulla produttività, che ha svolto i suoi lavori fra il settembre del 2011 e l'estate del 2012, presentando i suoi principali risultati nel seminario Astrid del 20 settembre 2012, e delle più recenti discussioni con una parte di quel gruppo. Esso riprende, con modifiche marginali, la nota da me redatta, sempre in sede Astrid, quale contributo alle *Proposte di politiche pubbliche per il programma di un governo*.

¹ Per livello di inoccupazione si intende la somma fra il numero dei lavoratori disoccupati, registrato dalle statistiche ufficiali, e il numero (stimato) dei lavoratori «scoraggiati», ossia di quegli individui in età lavorativa che non cercano più un'occupazione perché si aspettano di non trovarla, ma che la cercherebbero attivamente in condizioni più favorevoli del mercato del lavoro. Il tasso di inoccupazione, quindi, è dato dal rapporto fra il livello di inoccupazione e la somma fra occupati, disoccupati e «scoraggiati».

mente avanzati, la dinamica della produttività del lavoro (e, a maggior ragione, della produttività totale dei fattori) è soprattutto dipesa dalle innovazioni organizzative legate all'*information and communications technology* (Ict) e ai suoi derivati. Queste innovazioni non sono riducibili a investimenti in Ict, ma devono anche comportare cambiamenti di vari processi interni alle imprese e riorganizzazioni del lavoro che siano finalizzate a una migliore qualità delle prestazioni e delle condizioni lavorative². In Italia, l'ambiente economico-istituzionale sfavorevole e le connesse caratteristiche delle imprese non finanziarie (piccola dimensione e insufficienza dei salti dimensionali nei casi di successo) hanno rappresentato un rilevante ostacolo per la realizzazione di tali innovazioni.

La ristrutturazione organizzativa delle imprese italiane è stata avviata solo nella seconda metà del primo decennio duemila, ossia a ridosso delle crisi finanziarie e «reali». Queste ultime hanno però impedito efficienti processi di «distruzione creatrice», in quanto hanno indotto una dura ma distorta selezione delle nostre imprese. È vero che il ristretto numero di imprese italiane con forte proiezione sui mercati internazionali ha prosperato e che la costruzione di alcune reti di impresa ha avuto successo, attenuando così i vincoli dimensionali (anche *infra*); nel mercato interno, tuttavia, non sono sopravvissute le imprese migliori ma, troppo spesso, quelle più protette da posizioni di rendita.

2. Il necessario spettro di *policy*

Quanto detto implica che, in Italia, lo stesso rilancio della produttività del lavoro richiede uno spettro di interventi di *policy* che sappiano combinare il breve e il medio periodo. Nel breve periodo si tratta di allentare i vincoli di liquidità e di domanda aggregata, che pesano sulle imprese non finanziarie italiane, così da evitare un eccessivo e distorto restringimento della nostra base produttiva che, oltre ad aggravare la già drammatica situazione di inoccupazione (sopra richiamata), comprometterebbe le future possibilità di ripre-

² Nell'ambito dei gruppi Astrid citati nella nota iniziale, il punto è stato soprattutto sottolineato da Nunziata: quando un'impresa investe in *information and communications technology*, ma non innova nelle sfere organizzative, la sua produttività tende a non aumentare.

sa della nostra economia³. Nel medio periodo si tratta di modificare vari elementi strutturali di funzionamento del nostro sistema economico, così da aprire la società al cambiamento e da accrescerne la competitività. Fra questi interventi strutturali, basti qui richiamare: l'ammodernamento delle infrastrutture immateriali e materiali, la riduzione delle incertezze normative e regolamentari, la sburocratizzazione e la semplificazione delle procedure, una migliore qualità formativa delle risorse umane, la riduzione della pressione fiscale sul lavoro, la creazione di garanzie pubbliche di «ultima istanza» per forme di debito delle imprese alternative ai crediti bancari, gli incentivi alla diffusione e al rafforzamento delle reti di impresa, gli incentivi per i salti dimensionali e per la quotazione di borsa, il sostegno dell'attività manageriale e dei servizi professionali⁴.

Se si fa più diretto riferimento al tema della produttività, nel medio periodo si tratta però di realizzare almeno quattro obiettivi:

- incentivare le imprese alle innovazioni organizzative nel senso sopra precisato;
- costruire *in vitro* un processo efficiente di «distruzione creatrice», che si sostituisca gradualmente al distorto processo innescato dalle crisi;
- costruire una rete universale di ammortizzatori che renda socialmente accettabili i costi delle innovazioni;
- colmare quei divari negativi di competenza delle risorse umane in attività che caratterizzano l'Italia rispetto agli altri Paesi europei.

In quanto segue, l'analisi è limitata ai punti 1 e 2, e fa specifico riferimento alla produttività del lavoro. È tuttavia importante tenere presente che tali due punti non vanno disgiunti dagli altri interventi di *policy* di breve e di medio periodo sopra richiamati, e soprattutto dai punti 3 e 4, sia nel senso che non possono reggere da soli sia nel senso che non hanno «buoni sostituti».

³ Riguardo all'allentamento dei vincoli di liquidità, un ruolo cruciale potrebbe essere svolto dall'immediato pagamento di tutti i debiti commerciali scaduti e non contestati che la pubblica amministrazione ha maturato verso le imprese. Riguardo invece agli interventi per il sostegno della domanda aggregata, l'iniziativa decisiva potrebbe essere un progetto europeo di investimenti pubblici.

⁴ Per un esame più dettagliato delle politiche di breve, medio e lungo periodo legate al rilancio della produttività del lavoro, vedi l'intervento di Franco Bassanini al seminario Astrid del 20 settembre 2012. In quel seminario ho presentato al riguardo una tavola di sintesi (*Introduzione ai lavori della seconda parte*).

3. La produttività programmata

Per migliorare la dinamica della produttività del lavoro nel medio periodo è necessario risolvere il seguente problema: come rendere convenienti i costi delle innovazioni organizzative alle medie e piccole imprese italiane che resistono al cambiamento. La soluzione più semplice, quindi potenzialmente più efficace, consisterebbe nel condizionare le prospettive di maggiori profitti di ognuna delle imprese italiane agli incrementi di produttività del lavoro che ciascuna di esse sarà effettivamente in grado di realizzare nel futuro. A tal fine si prevede la stipula di un accordo fra le parti sociali, relativo ai futuri tassi pluriennali di crescita della produttività del lavoro (espressa in termini reali) per gruppi omogenei di imprese; il solo vincolo, imposto dai *policy maker* a questo accordo, dovrebbe essere che i vari tassi di crescita concordati abbiano elevate probabilità di ridurre i divari di produttività fra Italia e paesi concorrenti. L'accordo dovrebbe inoltre essere caratterizzato da una stretta corrispondenza (una «quasi» uguaglianza), a livello di gruppi omogenei di imprese, fra i tassi di crescita dei salari reali e i corrispondenti tassi programmati di variazione della produttività del lavoro (sempre espressa in termini reali)⁵.

Oltre a determinare incrementi significativi nei salari reali, uno dei principali effetti di un accordo del genere sarebbe quello di suddividere *ex post* le imprese fra tre diverse tipologie:

- un primo sottoinsieme di imprese, realizzando un tasso effettivo di incremento nella produttività del lavoro maggiore di quello programmato per il suo gruppo di appartenenza, otterrebbe una caduta del costo del lavoro per unità di prodotto (clup) e aumenterebbe così i margini di profitto;
- un secondo sottoinsieme di imprese, realizzando un tasso effettivo di incremento nella produttività del lavoro pari a quello programmato per il suo gruppo di appartenenza, manterrebbe clup e margini di profitto invariati;
- un terzo sottoinsieme di imprese, realizzando un tasso effettivo di incremento nella produttività del lavoro minore di quello programmato per il suo gruppo di appartenenza, subirebbe un incremento del clup e una riduzione dei margini di profitto con conseguenti possibili perdite.

⁵ La seguente analisi si collega strettamente ai lavori di Ciccarone (2009); Saltari, Travaglini (2008); Ciccarone, Saltari (2010). Significativi legami vi sono anche con il lavoro di Antonioli e Pini, pubblicato nel presente numero dei *Quaderni*.

Uno schema del genere presenta svariati problemi di applicazione e richiede una serie di precisazioni. Fra le altre cose, è necessario che garantisca ampia autonomia di ristrutturazione o di uscita dal mercato alle imprese con margini declinanti di profitto o con perdite⁶; e che sia in grado di escludere il rischio di rivendicazioni salariali aggiuntive nei confronti delle imprese che hanno ottenuto un clup decrescente. Tale schema, inoltre, tende a creare crescenti divari salariali fra lavoratori con qualifiche e funzioni analoghe, ma occupati in imprese appartenenti a tipologie diverse, e a disincentivare gli sforzi dei singoli lavoratori; pertanto esso deve prevedere un fondo liquido, alimentato da una piccola differenza positiva tra i tassi di incremento della produttività programmata e quelli dei salari reali nel(i) gruppo(i) di imprese a più elevato tasso potenziale di crescita della produttività del lavoro, per finanziare la riduzione dei suddetti divari e per introdurre una – pur se esigua – quota variabile nella retribuzione dei singoli lavoratori. Infine, come si è già sottolineato, non va dimenticato che la dinamica della produttività del lavoro non dipende soltanto dalle scelte innovative delle imprese, ma anche da altri fattori: due dei più rilevanti fra questi fattori sono rappresentati dall'ambiente in cui le imprese si trovano a operare e dalla resistenza al cambiamento da parte delle componenti più vulnerabili della società.

4. I problemi aperti

Gli ultimi due fattori considerati implicano che le *policy* pubbliche hanno il difficile compito di migliorare le «esternalità» di sistema e di costruire ammortizzatori sociali efficaci e universali così da allentare i vincoli cui è sottoposto l'accordo fra le parti sociali sulla dinamica programmata della produttività del lavoro. Come si è già detto, qui non si entra nel merito di come indebolire le «esternalità negative» e di come costruire un sistema di ammortizzatori sociali. Si è però anche segnalato che l'Italia soffre di divari negativi in termini di competenze delle risorse umane in attività; è quindi almeno necessario considerare due aspetti che aggravano la portata di tali problemi.

⁶ Si tratta inoltre di evitare che le imprese in grado di attuare un'efficace ristrutturazione siano bloccate dal *credit crunch*. Ecco perché, nel paragrafo precedente, si è sottolineata la necessità di prevedere garanzie statali per forme di indebitamento delle imprese non finanziarie diverse dal credito bancario.

Il primo: la fascia di lavoratori italiani che ha modeste competenze e che possiede, quindi, una bassa capacità di adattamento al nuovo, sopportando elevati costi sociali a seguito dell'introduzione di innovazioni organizzative delle imprese, potrebbe essere numerosa. Il secondo: queste stesse innovazioni rischiano di incontrare vincoli stringenti in termini di trasferimento delle conoscenze. Il primo aspetto accresce la responsabilità pubblica per il disegno di un sistema universale ed efficiente di ammortizzatori sociali. Il secondo aspetto richiede, invece, che le politiche pubbliche facilitino l'offerta di adeguati profili manageriali e professionali e rafforzino la concorrenza e la trasparenza nel mercato dei servizi professionali alle imprese, così da abbassarne i costi; ciò consentirebbe, infatti, a tutte le nostre imprese (anche piccole) di accedere ai «trasferimenti di conoscenza»⁷.

Per quanto rilevanti, i due aspetti appena esaminati non sono esaustivi. Vi sono infatti altri due problemi aperti che appaiono dirimenti. Il primo, interno al disegno di accordo fra le parti sociali, riguarda il fatto che i tassi pluriennali di crescita programmata della produttività del lavoro non sono riducibili a un'unica serie di valori annuali medi da applicare a un insieme di imprese con attività produttive molto eterogenee; pertanto, è necessario che ognuna delle imprese italiane sia classificata in base al suo specifico tasso potenziale di crescita della produttività del lavoro. Il secondo problema, esterno al disegno di accordo, ma rilevante in termini di equità anche in presenza di ammortizzatori sociali universali, riguarda gli ulteriori impatti occupazionali negativi che potrebbero essere causati da un tale processo di «distruzione creatrice» *in vitro* durante una fase, come l'attuale, di depressione con elevati tassi di inoccupazione.

Il primo problema, in Italia, è aggravato da uno dei fattori che ha già svolto una funzione di freno rispetto alle innovazioni organizzative e alla connessa dinamica della produttività: la dimensione ridotta delle nostre imprese che ne aumenta l'eterogeneità. Come si è già accennato esaminando lo spettro di strumenti di *policy*, il vincolo dimensionale può essere attenuato grazie alla creazione di reti di imprese. Queste ultime riducono l'importanza della dimensione di ogni anello della catena del valore, facilitano i tra-

⁷ In proposito, durante i lavori dei due gruppi di Astrid, Nunziata ha sostenuto che il «trasferimento di conoscenza» è la risorsa strategica da mettere a disposizione, a basso costo, per le nostre imprese.

vasi di conoscenze, abbassano le barriere all'internalizzazione e permettono l'uso in comune di servizi professionali e delle stesse risorse manageriali.

5. Il quadro contrattuale

Resta il fatto che, almeno per ora, il Contratto di rete (istituito con le leggi 33/2009 e 122/2010) non sembra aver avuto il successo sperato; e che, anche se fossero in grado di indebolire uno dei principali ostacoli ai cambiamenti organizzativi, le reti di impresa non diminuirebbero la varianza nel tasso potenziale di crescita della produttività del lavoro nell'ambito di ciascuna catena del valore. Per classificare le singole imprese italiane in base al loro specifico tasso potenziale di crescita della produttività del lavoro, è quindi necessario ricorrere a un altro strumento: la combinazione di diversi livelli contrattuali. Il punto può essere chiarito richiamando tre aspetti del quadro contrattuale che caratterizza oggi l'economia italiana.

Primo aspetto. Dopo gli accordi del 1993, che diedero un contributo decisivo per la partecipazione dell'Italia alla fondazione dell'euro, le parti sociali e il governo hanno siglato molte intese. Basti qui richiamare le «Linee di riforma della struttura della contrattazione», sottoscritte da Cgil, Cisl e Uil nel maggio 2008; le «Linee guida», firmate da Confindustria, Cisl e Uil nell'ottobre 2008; la sostanziale riproposizione di tali linee nell'Accordo Quadro, siglato il 22 gennaio 2009 da numerose associazioni datoriali, dal governo (quale datore di lavoro) e dalle confederazioni sindacali (con l'esclusione della Cgil); i contrastati accordi relativi al caso Fiat; infine, gli accordi del giugno 2011 relativi alla possibilità di siglare contratti aziendali modificativi di quelli nazionali.

Secondo aspetto. Pur senza entrare nel merito delle diverse intese, va riconosciuto che l'accordo del 2011 ha messo a nudo sia le deficienze della contrattazione di primo livello, ancora fondata sulla suddivisione fra una pletera di vecchi settori con limitata e decrescente capacità di definire aggregati economici omogenei, sia le deficienze di una contrattazione aziendale fondata su un supposto nesso di causalità fra salari contrattati a livello aziendale, intensità dell'impegno dei lavoratori e dinamica della produttività del lavoro. Il problema è che, almeno nel caso italiano, questo nesso non ha trovato alcuna robusta evidenza empirica. Diversamente da quanto suggerito dalle teorie sui «salari di efficienza», che istituiscono un nesso di-

retto fra variazioni nel saggio di salario «reale» e variazioni nella produttività del lavoro, in Italia la dinamica della produttività del lavoro e – a maggior ragione – di altre forme di produttività non dipende principalmente dall’impegno erogato dai lavoratori, dunque dall’incentivazione salariale di tale impegno, bensì – come si è già sottolineato – dalle innovazioni organizzative fondate sull’*information and communications technology*.

Terzo aspetto. Purtroppo il decreto sui criteri per gli aumenti di produttività in azienda, concordato con le parti sociali (con l’eccezione della Cgil) nel novembre 2012 ed emanato dal governo nel gennaio scorso, cade proprio in questo e in altri errori. Anche se si prescinde dal fatto che adotta criteri troppo laschi per definire gli indicatori di produttività, esso si incentra su forme di detassazione degli aumenti salariali aziendali legati a incrementi nella produttività del lavoro, relegando sullo sfondo gli incentivi per gli investimenti innovativi e per la riorganizzazione dei processi di impresa. Il che comporta il rischio di uno svuotamento della contrattazione nazionale di primo livello e l’appiattimento della contrattazione aziendale di secondo livello su meccanismi del tutto inefficaci sotto il profilo empirico.

6. Produttività programmata e articolazione contrattuale

Per rendere attuabili gli accordi sulla produttività programmata, ossia per classificare ognuna delle imprese italiane in base al suo specifico tasso potenziale di crescita della produttività del lavoro, è bene ritornare agli accordi del giugno 2011 sui contratti aziendali modificativi di quelli nazionali, al fine di riarticolare la contrattazione di primo e di secondo livello o – se si preferisce – di combinare una modalità di contrattazione *top-down* con una *bottom-up*.

Il primo passo dovrebbe consistere nella definizione di un contratto nazionale che impegni le parti sociali a stabilire, a livello aziendale, i tassi programmati di incremento della produttività del lavoro e i connessi tassi di aumento dei salari reali per un dato orizzonte pluriennale. Il contratto nazionale dovrebbe limitarsi a istituire, per grandi aggregati di imprese, valori minimi di tali tassi programmati di produttività (in modo che siano compatibili con i vincoli governativi, imposti per ridurre il divario di competitività con i paesi concorrenti: vedi sopra); e potrebbe fissare gli intervalli delle successive classi omogenee di imprese. Su questa base, in ogni impresa aderente al con-

tratto nazionale le parti sociali potrebbero compiere il secondo passo, contrattando a livello aziendale gli specifici numeri relativi alle loro dinamiche della produttività programmata e dei salari reali. Il terzo passo riporterebbe la contrattazione al livello nazionale.

Si tratta di procedere alla verifica accentrata dei vari accordi stipulati a livello aziendale, così da raggruppare le imprese nelle classi omogenee a intervallo predefinito in base alla loro produttività programmata. Tale terzo passo ha una funzione sostanziale. È infatti facile prevedere che gli accordi aziendali, raggiunti con il secondo passo, riguarderanno soltanto le imprese più efficienti e/o più sindacalizzate; la larga maggioranza delle imprese di piccola o piccolissima dimensione non aderirà spontaneamente al contratto-quadro nazionale. Con questo terzo passo contrattuale, si tratterebbe quindi di costruire anche una o più classi residuali, nelle quali raggruppare tutte le imprese che non hanno stipulato un accordo aziendale di produttività programmata, prevedendo un ulteriore (e ultimo) passo contrattuale di secondo livello per dare una *chance* di ripensamento agli «inadempienti».

Per non penalizzare le imprese contrattualmente virtuose e per incentivare quelle «inadempienti» a procedere ad accordi aziendali nell'ultimo passo, sarebbe necessario fissare per la(e) classe(i) residuale(i) tassi non troppo bassi di produttività programmata. Una possibilità è che, nel terzo passo (ossia nella contrattazione nazionale), tali tassi siano posti pari ai valori mediani di una parte o di tutte le altre classi di imprese virtuose. Data l'aspettativa che nel secondo passo gli accordi aziendali siano soprattutto siglati dalle imprese più efficienti e da quelle più sindacalizzate, questi valori mediani dovrebbero essere tanto elevati da spingere una quota consistente delle imprese «inadempienti» a raggiungere un accordo aziendale durante l'ultimo passo.

Una soluzione del genere potrebbe essere, però, troppo drastica. Come si evince dal *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi* dell'Istat (2013), esiste un'opzione più efficace. A partire dal 2011, il nostro Istituto di statistica ha raccolto un ampio insieme di dati relativamente a ognuna delle imprese italiane; esso sarebbe, pertanto, in grado di raggruppare le imprese inadempienti in classi relativamente omogenee in termini del loro tasso potenziale di crescita della produttività del lavoro. In ogni caso, per evitare inefficienti dilazioni temporali per la definizione di tali accordi, l'ultimo passo dovrebbe avere una durata massima ristretta, predefinita e non negoziabile.

7. I possibili risultati

Le considerazioni fin qui esposte sfociano in una tesi «forte»: la dinamica della produttività del lavoro (così come della produttività totale dei fattori) è uno dei principi ordinatori per una nuova articolazione della contrattazione e uno dei catalizzatori per uno sforzo comune fra le parti sociali, e fra i *policy maker* e le parti sociali, volto ad aumentare la competitività di medio periodo e il conseguente potenziale di crescita del nostro paese. Questa prima conclusione è rafforzata dalla possibilità di sottoporre la produttività programmata a un efficace monitoraggio. Grazie ai nuovi dati di impresa raccolti dall'Istat, con il consenso delle parti sociali e dei responsabili di politica economica, il nostro Istituto di statistica sarebbe in condizione di effettuare una verifica annuale così da appurare, per ogni singola impresa, se gli effettivi andamenti della produttività del lavoro siano in linea con quelli programmati.

Queste considerazioni e questa tesi sembrano tuttavia ignorare che l'Italia sta attraversando il più lungo periodo di recessione del secondo dopoguerra e che la connessa e severa caduta del reddito disponibile in termini reali delle nostre famiglie non permette aggravamenti del già elevato tasso di disoccupazione e del drammatico tasso di inoccupazione. È infatti innegabile che la produttività programmata inneschi processi «pilotati» di «distruzione creatrice», con temporanei ma prolungati effetti negativi sui livelli occupazionali. Se un simile meccanismo contrattuale diventasse operativo, nel medio periodo il sottoinsieme delle imprese con *clup* crescente sarebbe costretto a ristrutturarsi o a uscire dal mercato; e anche il resto delle imprese sarebbe incentivato ad attuare continue innovazioni organizzative, che aumentano la probabilità di più elevati tassi di profittabilità (nonostante gli incrementi dei salari reali), ma che tendono a penalizzare i livelli aziendali di occupazione. Dunque, fintanto che la maggiore competitività del nostro sistema produttivo e il conseguente aumento del tasso potenziale di crescita del paese non si tradussero in incrementi dei tassi effettivi di crescita del Pil, sufficientemente elevati da più che compensare i negativi impatti sull'occupazione aziendale, anche nell'aggregato la produttività programmata avrebbe effetti negativi sull'occupazione.

Al riguardo, è inutile recriminare sul fatto che i *policy maker* e le parti sociali hanno perso l'occasione di varare la produttività programmata

quando tutti gli ingredienti analitici erano già sul tavolo e la situazione occupazionale e sociale non era così drammatica (dal 2010 all'inizio del 2011). È invece utile chiedersi se, in assenza di un accordo sulla produttività programmata, nel nostro paese la dinamica occupazionale sia risultata meno penalizzata. L'evidenza empirica, specie degli ultimi tre semestri, getta molti dubbi al riguardo. Le imprese italiane hanno comunque subito pesanti processi di selezione e di uscita dal mercato. La differenza è che, se si fosse attuata la produttività programmata, tale selezione sarebbe stata corretta mediante l'introduzione di criteri di efficienza; viceversa, essendo stata affidata a meccanismi di mercato distorti da aree di rendita e da opache protezioni, si è verificato una selezione e un restringimento del settore produttivo che ha sacrificato molte imprese competitive o potenzialmente competitive, lasciando in vita imprese inefficienti. Il che ha massimizzato le sofferenze sociali e i costi economici di medio periodo, compromettendo per di più la futura capacità dell'economia italiana di crescere.

8. Il problema occupazionale e la competitività di sistema

Queste conclusioni mostrano che, se si accompagnasse a quegli interventi di *policy* di breve e medio periodo che possono sostenere le imprese «sane» in difficoltà e stimolare la crescita, ma che attualmente non sono operativi, la produttività programmata non indurrebbe incrementi nei tassi di inoccupazione rispetto all'attuale negativa dinamica di mercato, essendo in grado di sostituire gradualmente il distorto processo di «distruzione creatrice» in corso. La difficoltà risiede nel mettere a punto quegli strumenti di politica economica e di politica industriale che, nel medio periodo, sappiano sostenere le imprese «sane» senza aggiungere distorsioni al funzionamento dei mercati.

La definizione di tali strumenti esula dai compiti del presente scritto. Qui basti una sola notazione. Il maggiore problema, che va affrontato e risolto per varare un'efficiente politica industriale di medio periodo, consiste nella ricerca di un punto flessibile di equilibrio fra strumenti discrezionali e meccanismi automatici. Questa combinazione dovrebbe evitare il salvataggio di imprese strutturalmente inefficienti o i trasferimenti a favore di imprese in salute, e dovrebbe invece destinare gli interventi di so-

stegno alle imprese in temporanea difficoltà ma con potenziale competitivo. Il decisore pubblico non gode di alcuna informazione privilegiata al riguardo. Selezionando le imprese in base alla capacità di «battere» o meno la loro specifica produttività programmata e disponendo (grazie ai nuovi dati raccolti dall'Istat) di uno strumento di monitoraggio per verificare – a livello aziendale – l'effettiva dinamica della produttività del lavoro rispetto a quella potenziale anno dopo anno, lo strumento qui discusso potrebbe offrire informazioni utili e segnali affidabili per le decisioni dei responsabili di politica industriale. Nel peggiore dei casi, esso consentirebbe almeno di individuare il sottoinsieme delle imprese italiane che necessitano di ristrutturazioni e di interventi esterni di sostegno per avere qualche possibilità di recupero della loro competitività nel medio periodo. Ciò renderebbe il compito della politica industriale più circoscritto: fissare criteri oggettivi ed efficaci per separare, nell'ambito del sottoinsieme delle imprese in difficoltà, quelle recuperabili da quelle strutturalmente inefficienti.

Riferimenti bibliografici

- Antonioni D., Pini P. (2013), *Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare obiettivi e metodi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Ciccarone G. (2009), *Equità distributiva e produttività programmata: una proposta per la riforma della contrattazione*, in *Economia & Lavoro*, 43, pp. 15-24.
- Ciccarone G., Saltari E. (2010), *Produttività e capitale innovativo*, in Ciccarone G., Franzini M., Saltari E. (a cura di), *L'Italia possibile. Equità e crescita*, Milano, Brioschi Editore.
- Saltari E., Travaglini G. (2008), *Il rallentamento della produttività del lavoro e la crescita dell'occupazione. Il ruolo del progresso tecnologico e della flessibilità del lavoro*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, 1, pp. 3-38.

ABSTRACT

La tesi iniziale dello scritto è che la deludente dinamica nella produttività del lavoro, che caratterizza l'economia italiana dalla metà degli anni novanta, sia dovuta all'insufficiente realizzazione di innovazioni organizzative da parte delle nostre imprese nella manifattura e nei servizi. Pertanto, per recuperare i conseguenti divari di competitività, risulta necessario spingere le imprese di medio-piccola e piccola dimensione verso il cambiamento. Lo strumento scelto, che si basa sull'articolazione fra contrattazione nazionale e aziendale, è quello della cosiddetta «produttività programmata».

The starting point of the paper is that the disappointing trends in labor productivity, which characterize the Italian economy since mid-Nineties, is due to the lack of organizational innovations realized by Italian firms in the manufacture and services. Thus, to fill the consequent gaps of competitiveness, it is necessary to make it convenient for medium- and small-size Italian firms to introduce organizational changes. The tool selected, which is based on a new combination between the different levels of collective agreements, is the so-called «programmed productivity».

Un assetto della contrattazione equilibrato e dinamico

Elena Lattuada*

La nostra economia è ancora in recessione e tutte le stime del Pil convergono sulla previsione di un altro anno di decrescita (per il 2013: Ocse -1,0 per cento; Confindustria -1,1). Nel 2012, secondo la stima preliminare Istat, il Pil è sceso del 2,2 per cento, evidenziando il sesto calo trimestrale consecutivo (situazione che non si era verificata dal 1992-1993). Secondo le previsioni dell'ultimo Rapporto Cer (4/2012 del febbraio 2013), il Pil di quest'anno si ridurrà dello 0,9 per cento, a seguito della flessione della domanda interna (-1,7), che resterà negativa nelle componenti di consumo e investimento.

Nel 2014-2015, al ritorno di tutte le singole componenti della domanda aggregata su saggi di variazione positivi, corrisponderanno incrementi del Pil che si prevedono pari, rispettivamente, allo 0,8 e all'1,1 per cento. Ma questi modesti tassi di crescita non costituiscono una vera fase di ripresa. Alla fine del periodo di previsione, il livello reale del Pil si collocherebbe ancora cinque punti e mezzo al di sotto del valore 2007.

Ciò riflette tutti i nodi strutturali alla radice del declino del sistema economico-produttivo del nostro paese, tanto sul versante della domanda (quantità e qualità degli investimenti, scarsa produttività «di sistema», dinamica salariale «piatta», iniqua distribuzione del reddito e della ricchezza) quanto su quello dell'offerta (scarsa innovazione di industria, servizi e pubblica amministrazione; micro dimensione media d'impresa; specializzazione produttiva a bassa intensità tecnologica e contenuto di conoscenza; inefficienza dei mercati e della finanza; scarso sostegno alla ricerca, soprattutto di base; inefficienza energetica; diseconomie di scala per assetti proprietari e management).

Questo scenario dovrebbe porre rapidamente l'attenzione sui veri *spread* che caratterizzano la crisi europea e, ancor di più, italiana: la dinamica del-

* Elena Lattuada è segretario confederale della Cgil.

l'occupazione e della disoccupazione, della disoccupazione giovanile, della disoccupazione di lunga durata, dell'inattività, dell'inoccupazione, della sottoccupazione.

Accanto all'emergenza occupazione vi è la questione del rapporto tra produttività, salari e distribuzione del reddito, che rimane una delle più controverse dal punto di vista sia teorico sia della conseguente efficacia delle politiche economiche. Negli anni duemila, la scelta praticata da una vasta parte del sistema di imprese ha ripiegato su una competizione da costi e una svalutazione competitiva sui diritti e sui salari (dopo aver praticato la svalutazione competitiva sulla moneta, prima dell'introduzione dell'euro).

Questa scelta ha portato il posizionamento di una larga parte del sistema industriale verso un basso valore aggiunto, come prima risposta alla globalizzazione e per conservare gli interessi costituiti, provocando poca qualità e scarsa innovazione, poca conoscenza e tecnologia nei processi produttivi, degrado ambientale, poco reddito nazionale da redistribuire e reinvestire, delocalizzazioni, elusione fiscale e contributiva, compressione della legalità, dei diritti e della sicurezza.

Prendendo in esame gli ultimi tre decenni in Europa e mettendo a confronto i tassi di crescita della produttività con quelli delle retribuzioni, la teoria in base alla quale se si vogliono aumentare i salari bisogna che cresca la produttività mostra qualche fragilità. In tutti i decenni e in tutti i paesi, tranne rarissimi casi isolati, le retribuzioni reali sono cresciute meno della produttività. Un'interpretazione solo parzialmente diversa della teoria prima accennata è quella di chi imputa i bassi salari a un costo del lavoro troppo alto pagato dalle imprese che operano in Italia, rispetto al valore aggiunto prodotto. Anche in questo caso si tratta di un'affermazione discutibile, dal momento che, anche a voler prescindere dai problemi di misurazione, il costo del lavoro medio per occupato in Italia resta basso rispetto ai paesi concorrenti, solo poco più alto della media dell'Unione Europea (27 paesi) e decisamente più basso che in Gran Bretagna, Francia, Germania e Svezia.

È utile ricordare che tale costo comprende quegli oneri fiscali e previdenziali che costituiscono il cuneo molto spesso indicato come causa dei bassi salari. In realtà, se si considera il salario come l'equivalente del valore della riproduzione della forza-lavoro, bisogna includere nei costi di riproduzione anche le tariffe, le imposte e le tasse pagate dai lavoratori per acquistare quei beni e servizi necessari a garantirsi la sussistenza. In questo senso, insistere sul problema di un costo del lavoro eccessivo a causa di un cuneo previden-

ziale e fiscale troppo alto è un'ulteriore conferma dell'evidenza che i salari percepiti dai lavoratori sono bassi.

Se poi si considera la divergenza intra-europea tra costi del lavoro, prendendo in esame l'intero quarantennio che va dal 1970 al 2010 balza immediatamente agli occhi come la tendenza alla convergenza, evidente per un lungo periodo, sia stata bruscamente interrotta dall'introduzione dell'euro, avvenuta alla fine degli anni novanta. A partire da quel periodo, mentre per i paesi *core* il trend del costo del lavoro si è invertito, passando dall'aumento alla diminuzione, questo non è successo per il gruppo dei *gips* (Grecia, Italia, Portogallo, Spagna). Quest'aspetto merita di essere sottolineato: nonostante dal punto di vista statistico sia evidentemente la stessa cosa, non è successo che, a causa dell'euro, i paesi *gips* abbiano visto modificarsi il proprio trend di «naturale» crescita del costo del lavoro; è successo invece per pochissimi paesi forti (sostanzialmente la Germania e quelli nordeuropei) che l'introduzione di una valuta più debole di quella che avevano precedentemente abbia coinciso con una riduzione del costo del lavoro.

Per le ragioni accennate, l'aumento della produttività deve essere ricercato nel miglioramento delle condizioni sistemiche, forzando quantità e, soprattutto, qualità degli investimenti, pubblici e privati, evitando un'ulteriore fase di competizione sui costi e di deflazione salariale che, nella migliore delle ipotesi, aumenterà il saggio di profitto, porterà maggiore produttività e redditività solo nelle imprese già oggi competitive ed esportatrici.

Il mantenimento delle attuali impostazioni si tradurrebbe, inevitabilmente, in un'ulteriore riduzione della domanda interna, una nuova compressione dei salari e dei redditi, così come, data la crisi di domanda globale, in una nuova ondata di disoccupazione.

Oggi, allora, occorre scegliere fra due opzioni di fondo, che determineranno due diverse visioni dell'Italia dei prossimi anni:

- competere sui costi, deflazionando i redditi e la spesa per prestazioni sociali, precarizzando il lavoro, diminuendo la spesa pubblica o aumentando le tasse, puntando esclusivamente al pareggio di bilancio;
- rilanciare la crescita, a partire dal livello europeo, sostenendo, da un lato, la domanda interna¹ (investimenti e consumi), l'occupazione e i redditi

¹ Una correlazione significativa si riscontra tra la dinamica della produttività e gli investimenti pubblici: considerando sia l'intensità della spesa nei primi anni duemila sia l'evoluzione relativa degli investimenti pubblici nella crisi, Germania e Italia mostrano una ridu-

da lavoro, dall'altro, l'offerta per agire di riflesso sulla domanda, attraverso un nuovo intervento pubblico in economia, che passa inevitabilmente per la riqualificazione e non la mortificazione delle pubbliche amministrazioni.

Solo una di queste opzioni guarda al futuro, ed è la seconda.

Occorre rilanciare una politica industriale che è stata pressoché assente nei governi negli ultimi 15 anni, con l'effetto di incentivare le rendite e disincentivare gli investimenti in ricerca, in innovazione (di processo e di prodotto) o, peggio, indirizzarli in produzioni a bassa intensità tecnologica, basso contenuto di conoscenza e alto impatto ambientale.

La competizione da costi e la conseguente politica di precarizzazione dell'offerta di lavoro finisce così per tenere fuori dal sistema produttivo le conoscenze di un'intera generazione, moltiplicando l'instabilità del sistema senza riqualificarlo e rinnovarlo. L'indebolimento della legislazione del lavoro, la minore sindacalizzazione e tutela contrattuale del lavoro atipico, hanno accentuato le differenze e la segmentazione del mercato del lavoro, riducendo anche per questa via la spinta a investimenti e innovazione. Questo abbassa la produttività e porta a un grave aumento della povertà relativa e della disuguaglianza tra i lavoratori.

Di fronte a questo quadro è indispensabile, per l'insieme del sindacato confederale, avviare un'analisi più approfondita dei processi in corso, dotarsi di linee rivendicative e strumenti contrattuali più efficaci, scegliere contenuti coerenti per contrastare i fenomeni negativi sopra citati, puntare al governo dei cambiamenti. Linee e strumenti, in definitiva, per dare centralità al tema del lavoro, allargare la sfera di applicazione dei contratti, ampliare la copertura delle tutele e la platea dei lavoratori interessati, per includere soggetti oggi esclusi o parzialmente rappresentati, a tutela, in particolare, delle nuove identità che la crisi e le trasformazioni hanno fatto emergere sulla scena sociale.

In questa prospettiva gli obiettivi di fondo da raggiungere sono:

- garantire a tutti i lavoratori pubblici e privati, attraverso i contratti nazionali di lavoro, il potere di acquisto delle retribuzioni, definendo minimi

zione nell'intensità degli investimenti pubblici, cui si associa una dinamica della produttività inferiore alla media, particolarmente accentuata per l'Italia. D'altra parte, in Italia, la spesa in conto capitale (investimenti in infrastrutture, trasporti, comunicazione, energia, istruzione ecc.), che genera esternalità positive e accelerazione/moltiplicazione di investimenti e produttività, si comprime all'inizio degli anni novanta e non torna mai al livello precedente.

nazionali non derogabili, e riconoscimento di norme e diritti fondamentali in capo alle persone valevoli per tutti i dipendenti e non dipendenti del settore di appartenenza;

- rafforzare, estendere e riqualificare il secondo livello di contrattazione, rispondente a tutti i processi e a tutte le fasi presenti nel luogo di lavoro, quindi inclusivo dei diritti, delle tutele e del salario di tutte le figure che vi operano;

- ridefinire regole democratiche, esigibili e verificabili, per ridare voce ai lavoratori e ruolo di rappresentanza certo per Rsu e organizzazioni sindacali, efficacia e validazione agli accordi nazionali e di secondo livello, procedendo anche alla certificazione degli iscritti.

Ma una nuova strategia contrattuale deve essere anche maggiormente inclusiva. Deve, quindi, saper distinguere gli abusi della precarietà, da ricondurre al lavoro subordinato attraverso una forte azione di contrasto, da quelle forme di lavoro autonomo che non sono riconducibili al lavoro dipendente, le quali incontrano il favore delle persone ma richiedono comunque una forte azione di riconoscimento dei diritti oggi negati. La contrattazione collettiva è chiamata dunque a operare per rendere concreta questa prospettiva. C'è un bisogno urgente di praticare questi obiettivi a tutti i livelli, attraverso una sperimentazione che renda protagonisti i lavoratori precari e chiamando a responsabilità i lavoratori stabili, sanando così una frattura che rischia altrimenti di allargare il dualismo delle tutele. Alcuni accordi raggiunti in questi mesi (studi professionali, società di recupero crediti, enti di formazione) dimostrano che è possibile inoltrarsi su questo percorso, ottenendo primi risultati di regolamentazione e di stabilizzazione dei rapporti di lavoro precari. Occorre spingersi oltre sapendo che gli ostacoli saranno molti e, quindi, i risultati non univoci. Solo se l'insieme della nostra organizzazione assumerà consapevolmente questa sperimentazione, con la gradualità necessaria, sarà possibile invertire una tendenza che altrimenti allontana l'obiettivo della riunificazione del mercato del lavoro.

La contrattazione deve inoltre porsi, tra i vari obiettivi, il consolidamento della base produttiva del paese attraverso forti processi innovativi, l'allargamento quantitativo e qualitativo dell'occupazione (a partire da quella giovanile), l'estensione dei diritti dei lavoratori e la ridefinizione di un nuovo ruolo della bilateralità.

Questa consapevolezza presuppone una selezione rigorosa degli obiettivi rivendicativi e non la loro sommatoria. Allo stesso tempo, una contrat-

tazione che riconfermi la sua supremazia sulle funzioni esercitate dalla legislazione – anche sui minimi salariali – pone necessariamente, nel nuovo contesto in cui è chiamata a operare, il tema della riconsiderazione delle funzioni e del peso da assegnare ai due livelli contrattuali (nazionale e decentrato).

La Cgil ritiene che, come in parte già delineato nell'accordo del 28 giugno 2011, si debba marcare più nettamente il ruolo di cornice generale da assegnare al contratto nazionale di lavoro, facendo rivestire a esso la funzione di garantire i diritti universali per tutte le figure interessate, consegnando alla contrattazione di secondo livello compiti e materie in grado di far leva più decisamente sulle specificità del luogo di lavoro, allargando così spazi negoziali, oggi residuali e limitati, e ricomprendendo nella sua efficacia anche lavoratrici e lavoratori che fanno riferimento a contratti nazionali diversi.

Un modello così articolato implica:

- un contratto nazionale maggiormente rispondente agli obiettivi di allargamento dell'occupazione, più prescrittivo sul versante dell'inclusività e dell'estensione delle sue tutele universali per l'insieme dei lavoratori, dipendenti e non, esigibile sui diritti della persona;
- una contrattazione di secondo livello cui demandare in modo sostanziale la funzione di individuare le migliori condizioni per la gestione dell'organizzazione del lavoro (orari di lavoro, professionalità, condizioni di lavoro ecc.), che esalti e responsabilizzi il ruolo delle Rsu alle quali assegnare poteri di rappresentanza – anche nella loro composizione – delle diverse figure presenti nel luogo di lavoro, rafforzando per questa via le capacità di lettura e gestione dei processi produttivi e di lavoro; tale esigibilità dovrà valere anche per i settori pubblici, rimuovendo i vincoli introdotti dalla legislazione;
- una contrattazione salariale che nei luoghi di lavoro sia in grado effettivamente di riconoscere ai lavoratori i risultati della prestazione in ordine agli aumenti di produttività, qualità ed efficienza, i cui incrementi retributivi si devono sommare in modo separato e trasparente ai minimi retributivi nazionali.

Il *Piano del Lavoro* varato dalla Cgil assume in questa prospettiva una straordinaria centralità.

La contrattazione deve sorreggere questa prospettiva mettendo al primo posto della sua azione la creazione di nuova occupazione e l'affermarsi di

un processo di innovazione a tutto campo, in grado effettivamente di innalzare il tasso di sviluppo ed efficienza del sistema delle imprese, dei servizi e della pubblica amministrazione. Intorno a questi elementi inscindibili devono ruotare le scelte per la crescita economica e lo sviluppo dei fattori. Lo stesso impulso all'aumento della produttività e alla qualità della conoscenza dovrà discendere da questa scelta strategica e da un rinnovato valore da assegnare al lavoro. È in questo contesto che sarà possibile creare le condizioni per affrontare e portare a soluzione la grande questione salariale che vive il nostro paese.

ABSTRACT

Competere sui costi, precarizzando il lavoro e puntando esclusivamente al pareggio di bilancio, o rilanciare la crescita, sostenendo la domanda interna, l'occupazione e i redditi da lavoro? Solo questa seconda opzione ha un futuro, corredata da una politica industriale, come quella indicata nel nuovo Piano del Lavoro della Cgil, e da una riforma del sistema contrattuale più inclusivo, capace di estendere e riqualificare il secondo livello, entro regole democratiche certe, per ridare voce ai lavoratori.

Compete on costs, rendering precarious work and focusing exclusively to a balanced budget, or instead boost growth by supporting domestic demand, employment and labor income? Only second option has a future, accompanied by an industrial policy, as indicated in the new Plan of the Work of the Cgil, and a reform of the bargaining system, more inclusive, able to extend and redevelop the second level, within certain democratic rules, to finally give voice to workers.

Come ridisegnare le relazioni tra le parti

*Pierangelo Albini, Giulio de Caprariis**

1. La crisi italiana e la produttività

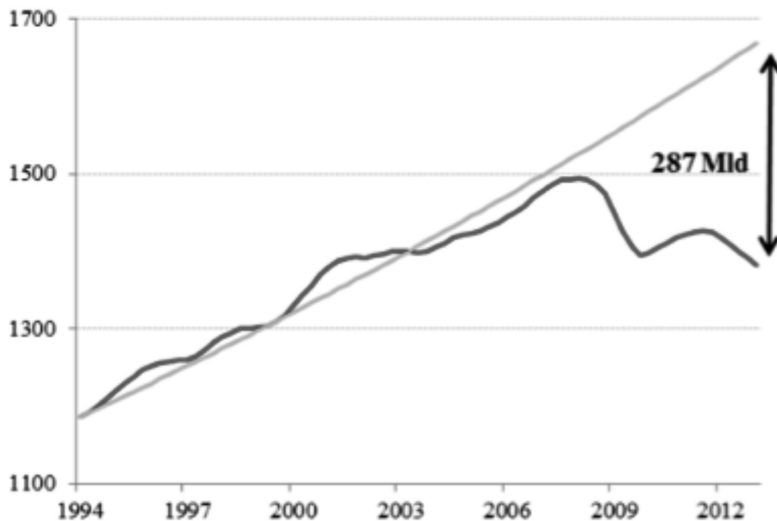
L'Italia è entrata dal 2008 in una fase di recessione economica che non ha riscontri comparabili nella sua storia contemporanea, se si escludono forse i periodi di crisi conseguenti alle due guerre mondiali del Novecento. Dopo la caduta nel 2009 e un asfittico rimbalzo l'economia è tornata a contrarsi, e dopo sette trimestri negativi non si è ancora manifestata un'inversione di tendenza. La differenza tra il livello del Pil nominale a fine del primo trimestre 2013 e il livello teorico che sarebbe stato invece raggiunto se negli ultimi anni il prodotto interno avesse continuato a crescere al tasso medio registrato tra il 1994 e il 2008¹, dà un'immediata evidenza della perdita di prodotto che abbiamo finora accumulato (Fig. 1). Questa si è inevitabilmente tradotta anche in una riduzione del reddito pro capite di circa il 9 per cento dal 2008 a oggi. Si tratta di un'inversione di tendenza traumatica per un paese che nei 60 anni precedenti aveva registrato un continuo e notevolissimo aumento del livello medio di vita.

La nostra doppia recessione è stata, inoltre, preceduta da un quindicennio circa di crescita lenta. Il progressivo rallentamento del tasso di sviluppo economico, dopo la grande espansione degli anni cinquanta e sessanta del secolo scorso, ha accomunato la gran parte dei membri dell'Unione Europea (Tab. 1), ma negli anni novanta la decelerazione dell'economia italiana è stata sensibilmente più accentuata rispetto a quella registrata negli altri paesi dell'Unione. Al di là dei fatti ciclici, sembra essersi via via ridotto il potenziale di crescita del nostro sistema economico.

* Pierangelo Albini è direttore dell'Area Lavoro e welfare di Confindustria; Giulio de Caprariis è vicedirettore dell'Area Lavoro e welfare di Confindustria.

¹ Il calcolo e il grafico sono di Trezzi (2013).

Fig. 1 – Italia: Pil nominale tendenziale e Pil effettivo



Fonte: Trezzi (2013).

Tab. 1 – Tassi di crescita del Pil a prezzi costanti negli ultimi cinque decenni
(variazione % complessiva nel decennio)

PAESE	ANNI 60	ANNI 70	ANNI 80	ANNI 90	ANNI 2000
SPAGNA	110,0	42,0	31,1	31,1	24,1
STATI UNITI	49,5	38,8	35,9	37,4	17,3
FRANCIA	70,4	41,9	25,8	20,7	11,7
GERMANIA	53,5	39,4	22,9	22,3	8,4
ITALIA	76,9	43,6	27,6	16,1	4,1

Fonte: elaborazione su dati Ocse.

È evidente che la priorità assoluta è ricreare le condizioni per tornare a crescere a un ritmo soddisfacente, pena la continuazione del trend declinante del reddito medio, con tutto quello che ciò comporta in termini di aggravamento e di rischi di avvitamento dei problemi sociali ed economici e di alcune debolezze strutturali mai risolte. L'Italia è ancora un paese ricco, dotato di risorse immateriali e materiali ragguardevoli, di capitale sociale e

di capacità imprenditoriale. Non manca di aziende che in vari settori competono alla pari con i concorrenti nel mercato globale. Queste eccellenze non sono però sufficienti a influenzare la media: occorre ampliarne il numero, diffonderne l'esempio. La loro esistenza dimostra però che vi sono punti su cui fare leva, che l'obiettivo di riprendere il passo non è certo fuori dalla nostra portata.

Il progressivo rallentamento della crescita non risulta essere dipeso da un minor impiego dei fattori produttivi. L'occupazione e le ore lavorate in Italia sono cresciute come, e in alcuni casi, più che negli altri paesi europei; anche il grado di scolarizzazione medio della forza lavoro, indice indiretto di qualità del capitale umano, è migliorato². Nel decennio precedente la crisi il tasso di investimento medio è stato intorno al 20 per cento del Pil, in linea con la media europea e superiore a quello di altri paesi (come la Germania). Sulla base dei dati di bilancio, inoltre, si rileva che nelle imprese del cosiddetto «quarto capitalismo» i tassi di investimento hanno superato quelli delle grandi multinazionali nel periodo 1999-2004 e li hanno eguagliati negli anni successivi (Coltorti, 2012).

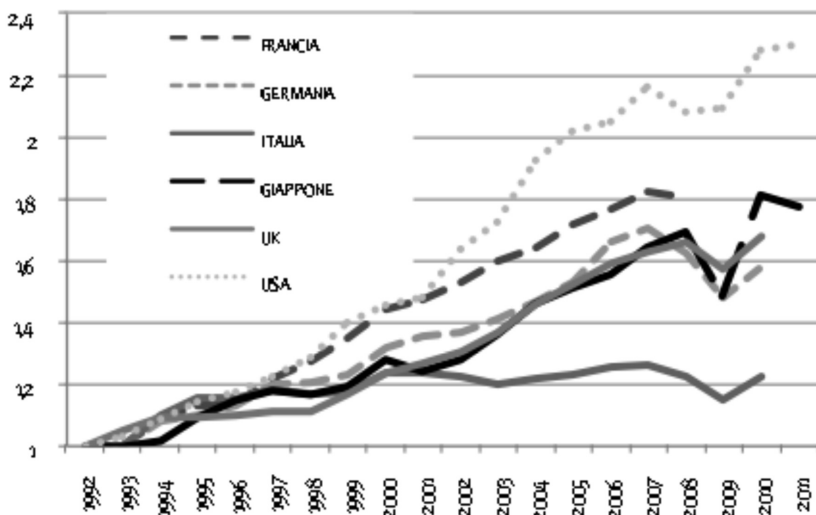
Vi è convergenza degli studiosi sul fatto che il problema italiano è soprattutto di ridotto o nullo aumento della produttività, della produzione cioè per unità dei fattori utilizzati. Nella Fig. 2 questo è illustrato relativamente alla produttività del lavoro nel settore manifatturiero nei principali paesi industrializzati. L'Italia è il paese in cui la produttività manifatturiera è cresciuta di meno; all'estremo opposto stanno gli Stati Uniti, mentre intermedia tra questi due è la crescita registrata negli altri grandi paesi europei e in Giappone. Le analisi empiriche disponibili³ mostrano che ciò che ha determinato questo scarto nella produttività del lavoro in Italia rispetto agli altri paesi è l'andamento della produttività totale dei fattori (Tfp).

Tecnicamente, sul piano della misurazione economica la Tfp è un residuo, la parte di crescita del prodotto aggregato non spiegata dalla crescita media dei fattori produttivi, «una sorta di misura della nostra ignoranza delle cause

² Migliorato rispetto al passato, ma rispetto alla media degli altri paesi europei la distanza rimane grande e, secondo gli indicatori, è anche aumentata. Su quest'ultimo punto vedi Istat (2013).

³ Vedi innanzitutto i dati e le analisi del progetto Eu Klems finanziato dalla Commissione europea, in www.euklems.net/project_site.html. Vedi anche Istat (2012) e Giovannini (2012).

Fig. 2 – Produttività nel settore manifatturiero
(1992=100)



Fonte: Ocse.

della crescita economica» secondo la famosa osservazione di Abramovitz (1956). La produttività è l'efficienza con cui gli *input* sono trasformati in *output*, ma non è assimilabile a un processo ingegneristico, in cui data la combinazione di risorse, ricerca, innovazione, organizzazione, lavoro umano, è matematicamente certo il risultato. In un certo senso è la quintessenza del successo economico di un'impresa e dell'incertezza che lo caratterizza. Sappiamo quali sono le leve che la determinano, ma non possiamo essere sicuri ex ante del livello del risultato. Inoltre, non è una sola la leva su cui agire.

Il «Patto di produttività» che propongono Antonioli e Pini sembra invece fondarsi sull'assunto della certezza dei risultati delle azioni e delle politiche che possono agire sulla produttività. In questa logica per Antonioli e Pini le imprese vanno spinte a cambiare, predeterminando gli incrementi retributivi in ragione dell'obiettivo di incremento di produttività che si intende via via perseguire. La proposta, in sostanza, è «ribaltare la logica che fa seguire gli incrementi salariali ai guadagni di produttività o redditività. Sono i primi che devono indurre nelle imprese i guadagni di produttività che accrescono la competitività sul mercato» (p. 6).

In tal modo l'andamento delle retribuzioni svolgerebbe una funzione «di stimolo e pressione per il cambiamento tecnologico e organizzativo delle imprese, compatibilmente al rispetto del vincolo di competitività di costo e di prezzo sui mercati finali» (p. 4). In altre parole, dovendo saltare un'asticella, la cui altezza sarà opportunamente fissata, «le imprese saranno incentivate a innovare sia sotto il profilo organizzativo sia tecnologico, al fine di ottenere i guadagni di produttività programmati ed eventualmente superarli» (p. 5).

La preoccupazione cui risponde la proposta suggerita dai due autori appare anche quella di prevenire l'asserita «rottura» del legame tra la dinamica della produttività e delle retribuzioni reali rilevata in alcuni paesi. In realtà, la riduzione della quota del lavoro sul valore aggiunto che si sarebbe registrata negli ultimi anni risulta limitata solo a Germania, Stati Uniti e Giappone (vedi Figg. 3 e 4), e andrebbe anche approfondita a livello settoriale. In Italia e in Francia le retribuzioni sembrano aver seguito il profilo della produttività e la quota del lavoro non è diminuita. L'analisi dovrebbe tener conto anche di altri fenomeni. Per la Germania, ad esempio, la crescita delle retribuzioni inferiore a quella della produttività viene anche considerata uno dei fattori esplicativi della notevole tenuta, anche nei recenti anni di crisi economica, dell'occupazione (Burda, Hunt, 2011; Rinne, Zimmermann, 2012; Gartner, Merkl, 2011).

In Italia, a ogni modo, come mostrano analisi e dati e come convengono anche Antonioli e Pini, il problema è innanzitutto «fare la produttività». Per capire su quali leve agire nel caso italiano il problema è quindi individuare cosa determina la produttività, quali sono i fattori non rilevati che agiscono sulla capacità di un sistema di innovare, di introdurre nuovi prodotti, di organizzare meglio il processo produttivo. Tali fattori non sono solo tecnologici e neppure mere ricette organizzative: rilevano infatti anche i fattori culturali, socio-economici e istituzionali, i quali influenzano la «capacità sociale» di assorbire le innovazioni.

Decenni di ricerca economica hanno solo parzialmente dissipato questo velo di ignoranza e, per quanto vecchia di 60 anni, la metafora di Abramovitz conserva in certa misura la sua validità. Nella sua recente, autorevole, rassegna della letteratura economica sulle determinanti della produttività, intitolata *What Determines Productivity?*, Chad Syverson (2010) conclude che «gli economisti ancora non hanno una risposta piena, dettagliata e largamente condivisa a questa domanda cruciale».

Fig. 3 – Quota del lavoro su valore aggiunto – Industria manifatturiera (valori %)

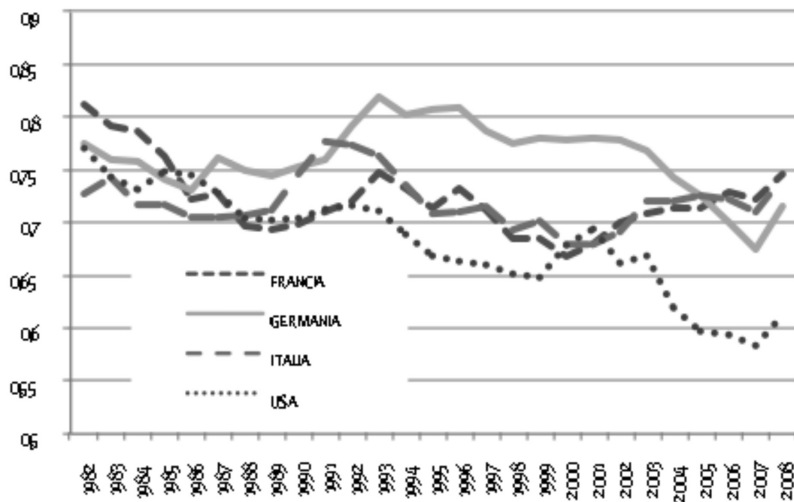
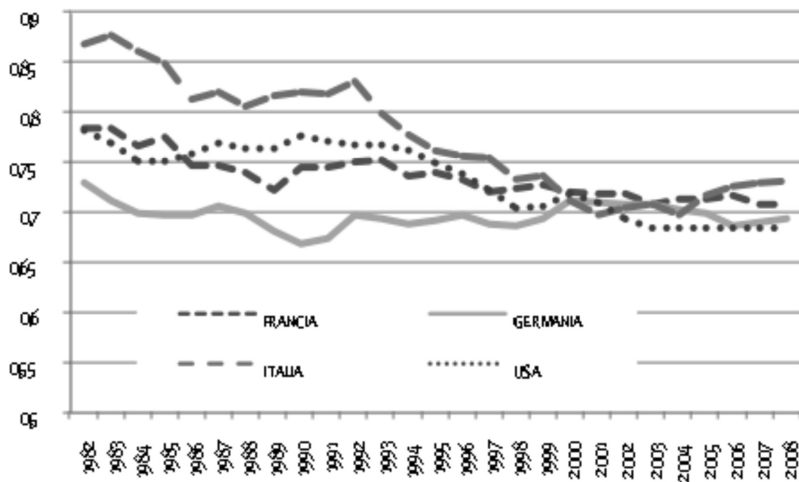


Fig. 4 – Quota del lavoro su valore aggiunto – Servizi privati (valori %)



Fonte: Ocse.

Syverson classifica i fattori che determinano la produttività in due grandi categorie. La prima comprende quei fattori che operano primariamente a livello di impresa e che sono quindi nella sfera di controllo degli attori dell'impresa: proprietà, management, lavoratori. Ruolo e importanza delle pratiche e del talento manageriale, della qualità del lavoro e del capitale, degli investimenti in ricerca e sviluppo, dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione, dell'innovazione di prodotto, dell'esperienza incrementale (*learning by doing*), della struttura proprietaria e decisionale dell'impresa, dei metodi di retribuzione incentivante, sono i principali elementi esaminati in quest'ambito dalla letteratura economica, e per i quali viene riscontrato un legame positivo con l'andamento della produttività a livello di impresa. In quest'ambito, ai fini della produttività aziendale sono rilevanti anche le modalità di remunerazione incentivante della prestazione lavorativa, secondo un filone di analisi empirica avviato da Lazear (2000).

In vari casi questi elementi sono complementari. Dalle analisi aggregate, ad esempio, emerge che la differenza di produttività tra Europa e Stati Uniti in certa misura dipende da un più basso tasso di investimento in tecnologie dell'informazione da parte delle imprese europee. Le analisi a livello di impresa mostrano, però, che un fattore rilevante sono anche le più rigorose pratiche di gestione delle risorse umane⁴ da parte delle imprese americane, le quali determinano un uso più efficiente delle tecnologie dell'informazione.

La seconda categoria identificata da Syverson è quella dei fattori esterni all'impresa, quindi in larga parte al di fuori del suo controllo. Si tratta di elementi che indirettamente influenzano la capacità dell'impresa di utilizzare i fattori citati più sopra, sia spingendo le imprese a essere più efficienti sia promuovendo i meccanismi di selezione delle attività economiche verso i produttori più efficienti. Rientrano qui il grado di apertura e competitività dei mercati, la (buona o cattiva) regolamentazione delle attività produttive e dei mercati, la flessibilità dei mercati degli *input* (lavoro, materie prime, capitali). Anche qui vi sono complementarità e sovrapposizioni. Ad esempio, ci sono lavori empirici che sostengono che un'eccessiva regolazione/rigidità del mercato del lavoro riduce la propensione all'innovazione e quindi alla crescita della produttività.

⁴ Le pratiche analizzate attengono a: *rewarding high performance, removing poor performers e promoting high performers*. Vedi Bloom, Sadun, Van Reenen, 2012.

Abbiamo dunque molte interpretazioni, enucleazioni di aspetti rilevanti, ma non una risposta esaustiva. Secondo Syverson, in particolare, non vi sono certezze sull'ordine di importanza dei vari *driver* di produttività e questo, oltre a pesare sulle scelte delle imprese, chiaramente rende difficile fondare su base analitica il disegno di politiche pubbliche volte a sostenere la crescita della produttività. Un altro elemento su cui vi è ancora poca conoscenza è il ruolo dei fattori di domanda, nel senso che è difficile individuare, nelle differenze di produttività tra imprese della stessa industria, le componenti ascrivibili a variazioni nei livelli dei prezzi conseguenti a spostamenti idiosincratici della domanda, o a intervenuti cambiamenti del potere di mercato tra i vari produttori (Syverson, 2010, p. 357).

2. Produttività programmata vs. contrattazione

Nel meccanismo contrattuale che viene delineato, parti sociali e governo programmano un obiettivo pluriennale di crescita della produttività, mentre i Ccnl concertano obiettivi di crescita di produttività di settore, di comparto, di filiera, di territorio, che andranno poi in qualche modo resi coerenti con l'obiettivo nazionale. A ogni data percentuale annuale di crescita programmata della produttività corrisponderà una determinata percentuale di crescita delle retribuzioni reali, inferiore all'obiettivo programmato di produttività. Non è chiaro se la crescita reale viene garantita anche ex post e come questo potrebbe essere ottenuto, se ad esempio prevedendo un meccanismo di indicizzazione ex post dei salari.

A livello aziendale si contratta la parte variabile della retribuzione, aggiuntiva rispetto al salario contrattato a livello nazionale, da collegare ai cambiamenti organizzativi del lavoro e agli impegni delle imprese sul terreno della tecnologia, dell'innovazione di processo e prodotto, dell'innovazione organizzativa, dello sfruttamento delle *information and communication technologies*, dell'innovazione ambientale. Anche qui torna il paradigma della certezza dei risultati. Il ruolo del governo è di facilitare questo scambio, realizzando interventi di riduzione e ristrutturazione del prelievo fiscale diretti a ridurre il cuneo fiscale e contributivo sui salari, orientando le politiche industriali a sostegno degli investimenti in innovazione, infine attuando una decisa politica di bilancio tesa al rilancio della domanda interna.

È evidente che su questo «ribaltamento della logica» Confindustria proprio non può convenire. In primo luogo perché per questa via si ripropone la logica anti-economica del «salario variabile indipendente», in cui i salari crescono per principio, e produttività e margini seguono senza problemi. Per questa via si azzerano i risultati costruiti faticosamente a partire dal Protocollo del 23 luglio 1993, che hanno favorito il diffondersi di una cultura della condivisione e l'affermarsi di una comune consapevolezza di avere destini legati ai risultati dell'azienda.

Inoltre, non risulta chiaro cosa succede se, nonostante i livelli reddituali siano stati correlati ai maggiori livelli di competitività, questi ultimi non vengano poi raggiunti. Gli autori mettono in conto fallimenti di imprese e malaugurate «implicazioni occupazionali negative». Queste però saranno compensate «attraverso riforme strutturali del mercato del lavoro, quali l'introduzione di un sistema di ammortizzatori sociali di stampo universalistico». Non solo la produttività segue in *souplesse* il salario, ma anche le riforme epocali. Sia consentito dubitarne a chi per mestiere ha seguito passo passo l'ultimo, recente, tentativo di razionalizzare in senso universalistico gli ammortizzatori sociali.

Il disaccordo è però soprattutto sulla discordanza tra strumento e obiettivi. La proposta di Antonioli e Pini assegna alla contrattazione un compito di politica industriale impari, di agire da leva per l'aumento della produttività aggregata dell'economia.

Quello che la contrattazione più realisticamente può fare è incentivare una migliore performance lavorativa a livello aziendale, scambiando incrementi salariali con cambiamenti delle pratiche di lavoro, dell'organizzazione lavorativa, dell'orario di lavoro e della sua distribuzione in un dato arco temporale. Accordi che migliorano l'efficienza della prestazione lavorativa, la quale è una parte del possibile incremento di produttività complessiva, che dipende – come abbiamo brevemente ricordato – da molti altri fattori che per la maggior parte non sono nella sfera di controllo diretto dei lavoratori. Si noti che, per tutti i fattori che si interpongono – si pensi al ruolo della domanda – non è sicuro a priori che i miglioramenti di efficienza lavorativa si traducano in maggior redditività dell'impresa. Ciò evidentemente non toglie che è nella logica stessa di un meccanismo incentivante legare comunque miglioramento di prestazione e di remunerazione.

3. La contrattazione decentrata per la produttività

Questa è, peraltro, la logica del documento *Linee programmatiche per la crescita della competitività e della produttività in Italia*, nel quale si coglie chiaramente l'indicazione dell'obiettivo che Confindustria ritiene si debba perseguire per dare ulteriore impulso alla riforma degli assetti contrattuali disegnata a partire dal 1993.

Nel mondo di Confindustria le regole sono chiare da tempo: due livelli di contrattazione, nazionale e aziendale (o, in alternativa a quest'ultimo e laddove già esistente, territoriale), cui Confindustria non vuole assolutamente aggiungerne un terzo. Una contrattazione aziendale ordinata, finalizzata al miglioramento della produttività e della redditività, che viva del «demando» del Ccnl proprio per avere un «sistema» di relazioni industriali. Ed è per questo fine che trova ancora spazio il principio del *ne bis in idem*, cioè il principio secondo cui nella contrattazione aziendale non si possono riproporre questioni che siano già state negoziate in altri livelli di contrattazione.

Non è una limitazione dell'autonomia collettiva. Tutt'altro: è il principio sul quale si fondano corrette e ordinate relazioni sindacali, a tutti i livelli, tra parti mature e disposte ad affrontare seriamente le gravi sfide che il mercato pone ogni giorno.

Nel 2009, e poi nel 2011, abbiamo introdotto in questo quadro il principio della cosiddetta «derogabilità normativa», la possibilità cioè di fare intese modificative di disposizioni contenute nei contratti collettivi nazionali da parte dei contratti aziendali, e ora, nel documento sulla produttività, abbiamo posto il tema della cosiddetta «derogabilità economica».

È questa la novità dell'intesa sulla produttività. In parole semplici: vogliamo che una parte degli aumenti del Ccnl sia demandata dal livello nazionale al livello aziendale, rendendola quindi disponibile per costruire o accrescere premi legati ai risultati di produttività e redditività. Confindustria punta, in questo modo, ad avere due livelli contrattuali che si integrano ma non si sovrappongano, soprattutto non sommano costi e aumenti contrattuali.

Ma non è solo un obiettivo per Confindustria, perché l'accordo quadro prevede espressamente il rinvio agli accordi interconfederali nei quali ogni grande comparto, secondo le proprie tradizioni e specificità, potrà meglio fissare regole e modalità per dare applicazione a questi indirizzi e assicurarne il rispetto. È questa la direzione nella quale Confindustria intende pro-

cedere per dare maggiore peso alla contrattazione aziendale, senza far venir meno il ruolo di garanzia affidato da sempre al Ccnl.

Non è una strada impossibile se si considera che la contrattazione collettiva ha, in alcuni casi, già recepito il principio delle «intese modificative», consolidato nell'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011, e la possibilità di demandare quote degli aumenti del contratto collettivo nazionale al livello aziendale. Peraltro, niente di particolarmente nuovo se solo si pensa che la soluzione delle «clausole di uscita» era il perno sul quale ruotava la proposta di riforma della Commissione Giugni nel 1997. Confindustria è ora impegnata a consolidare questa nuova frontiera della contrattazione collettiva che sembra poter dare finalmente risposta alle esigenze di riforma espresse da tempo nel mondo politico e sindacale, e da tutti i datori di lavoro pubblici e privati. Se questo avverrà, non sarà un risultato di poco momento.

Ma vi è anche un altro punto nel documento sulla produttività sul quale è opportuno riflettere, anche perché è stato male interpretato da molti commentatori e anche dal governo, che lo ha preso a riferimento per definire i contenuti degli accordi per la produttività. Si tratta di un tema centrale per la riflessione che stiamo conducendo, perché tocca il cuore delle relazioni industriali. È il tema del rapporto fra la contrattazione collettiva e la legge.

Le parti firmatarie delle Linee programmatiche sulla produttività hanno rivendicato maggiore autonomia per la contrattazione collettiva e, per tal fine, hanno invitato governo e Parlamento a creare le condizioni perché si potesse incidere sulla produttività, regolando, attraverso accordi sindacali, materie oggi affidate esclusivamente o prevalentemente alla legge.

Il documento sulla produttività indicava tre aree di intervento: equivalenza mansioni e integrazione competenze, sistemi di orari e loro distribuzione, impiego di nuove tecnologie. L'obiettivo è quello di avere maggiore spazio per l'autonomia collettiva (di qualunque livello) e, per raggiungere questo obiettivo, la strada suggerita al legislatore è quella di tener conto delle indicazioni contenute negli avvisi comuni sottoscritti con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative su base nazionale nei singoli settori.

Affidare maggior ruolo alla contrattazione collettiva di secondo livello sconta la necessità di avere maggiori spazi di autonomia. Quest'autonomia può venire valorizzando i contenuti degli ultimi accordi interconfederali

sottoscritti da Confindustria, ma può essere favorita anche dal legislatore, non solo fissando regole e condizioni per «derogare» la legge, ma soprattutto attraverso un'intelligente ed equilibrata azione di «delegificazione» che, in alcuni ambiti, non solo è possibile ma addirittura auspicabile.

4. Significati della contrattazione aziendale

Nel porsi come obiettivo un rafforzamento della contrattazione decentrata è opportuno riflettere su tre ordini di questioni. La prima riguarda proprio l'opportunità di diffondere lo strumento contrattuale. La contrattazione non è uno strumento fine a se stesso: conserva valore nella misura in cui i risultati che produce mostrano che è servita a conseguire l'obiettivo atteso, permettere – necessariamente a entrambe le parti – di fare un passo avanti.

È del tutto evidente, poi, che un'idea della contrattazione quale mezzo per affermare le proprie ragioni su quelle dell'altro contraente ha esaurito la sua funzione. Peraltro, nell'attuale lunga fase di crisi italiana, è palese che in aggregato non c'è aumento di valore aggiunto da dividere ex post, e che la contrattazione non può più essere quella che abbiamo conosciuto negli anni settanta e ottanta. Parafrasando il teologo protestante Dietrich Bonhoeffer, non siamo più al tempo in cui le quantità si contendono gli spazi, ma occorre che le qualità si completino fra di loro.

Questo non significa affermare che gli interessi delle imprese e dei lavoratori sono diventati comuni (anche se in molti casi è così), ma significa tendere a un modello di relazioni che veda nel confronto «negoziale» la modalità per costruire migliori soluzioni per entrambi, nell'interesse comune. Una contrattazione molto più intelligente, meno miope e più lungimirante, decisamente non antagonista.

La seconda questione riguarda la tipologia della contrattazione di secondo livello. Nel sistema italiano di relazioni industriali, almeno per quanto attiene le imprese dei settori privati, il decentramento contrattuale si attua prevalentemente attraverso la contrattazione aziendale. Tuttavia, occorre riconoscere che sono presenti anche altre forme di decentramento che si poggiano sul livello provinciale, come ad esempio accade per l'edilizia, o su un doppio livello regionale e provinciale, come per l'artigianato.

Chi ha studiato i modelli del decentramento contrattuale italiano (Bellardi, 2003; Cella, Treu, 2009; Baglioni, 1995) descrive una situazione va-

riamente articolata su tre differenti assetti. Il primo, riferito alla quasi totalità dei settori industriali, è costituito dai contratti che prevedono il solo livello aziendale di decentramento. Il secondo, invece, decentra al livello territoriale l'attività negoziale, come avviene nell'agricoltura, nell'artigianato e nell'edilizia. Infine, il terzo modello di decentramento è rappresentato da quei contratti di categoria che permettono la presenza contemporanea dei livelli aziendale e territoriale, come accade nei servizi e nella distribuzione.

Il primo modello, pur essendo il più diffuso, non si traduce in un sistema contrattuale universale per i settori nei quali trova applicazione perché, come noto, non raggiunge le piccole e piccolissime unità produttive. Questo modello definisce tradizionalmente il sistema degli assetti contrattuali nel quale Confindustria si è sempre maggiormente riconosciuta, in forza della sua caratterizzazione manifatturiera e della stessa storia delle relazioni industriali italiane. Per questa ragione nei documenti e negli accordi di Confindustria sulla contrattazione di secondo livello⁵ il focus è sempre sul livello aziendale, piuttosto che sul territoriale, che viene considerato sempre come alternativo e solo «laddove previsto, secondo l'attuale prassi, nell'ambito di specifici settori»⁶.

Al netto del settore dell'edilizia e di pochi altri comparti tradizionalmente orientati alla contrattazione territoriale, Confindustria predilige per le imprese che rappresenta un modello contrattuale su due livelli, nazionale e aziendale, ma – come detto sopra – contrasta ogni iniziativa che possa favorire l'introduzione di un terzo livello di negoziazione a contenuto economico, come avverrebbe se si accompagnasse alla contrattazione aziendale una contrattazione di territorio per le imprese che non hanno contrattazione aziendale.

⁵ Vedi Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo, del 23 luglio 1993; Accordo quadro per la riforma degli assetti contrattuali, del 22 gennaio 2009; Accordo interconfederale per l'attuazione dell'accordo sulla riforma degli assetti contrattuali (del 22 gennaio 2009), del 15 aprile 2009; Accordo interconfederale, del 28 giugno 2011; Linee programmatiche per la crescita della competitività e della produttività in Italia, del 21 novembre 2012.

⁶ Fa parziale eccezione il documento Linee programmatiche per la crescita della competitività e della produttività, siglato a Palazzo Chigi lo scorso 21 novembre, dove, per evidenti ragioni di equilibrio fra i diversi modelli di contrattazione rappresentati dalle parti firmatarie, il riferimento alla contrattazione di secondo livello è generico.

Nonostante ciò, bisogna riconoscere che anche nel mondo di Confindustria vanno diffondendosi, anche in conseguenza di alcune disposizioni di legge, ad esempio quelle in tema di detassazione del salario, esperienze o – forse più correttamente – tentativi di affermare una contrattazione territoriale, talvolta *extra ordinem*, cioè oltre i confini fissati negli accordi interconfederali e nei contratti collettivi nazionali.

La contrattazione collettiva di secondo livello, come anticipato, deve infatti esercitarsi «per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge, e deve riguardare materie e istituti che non siano stati già negoziati in altri livelli di contrattazione secondo i principi del *ne bis in idem*»⁷. A ciò si aggiunge, nel disegno di Confindustria, la possibilità offerta dalle «intese modificative» che accresce le potenzialità della contrattazione aziendale entro un disegno organico che ordinatamente assegna a ciascun livello contrattuale compiti e funzioni.

Questo disegno, volto a dare maggiore autonomia ai contratti aziendali, da ultimo anche affidando quote degli aumenti retributivi fissati dai contratti nazionali, crea le condizioni per aprire una nuova e differente stagione per la contrattazione collettiva. In attesa di ciò, è opportuno non seguire percorsi ambigui che nulla hanno a che vedere con il principio della valorizzazione della contrattazione aziendale, quale luogo nel quale più opportunamente si raggiunge il bilanciamento fra retribuzione e risultati aziendali.

Se le parti sociali operanti sul territorio rendono disponibili schemi negoziali adottabili dalla singola impresa ancorché prima di contrattazione interna, *nulla quaestio*. Diversa, invece, la situazione che si crea laddove i soggetti operanti nel territorio, oltre a indicare un modello per la definizione di un premio di produttività o di redditività, determinano anche il valore economico del premio, sostituendosi a priori a ogni valutazione circa l'efficacia dello strumento contrattuale adottato a perseguire i risultati attesi dall'impresa. Sul punto, meglio essere chiari: questo non è salario di produttività riconosciuto a fronte di obiettivi raggiunti.

La terza questione, che – come già notato – permea anche il contributo di Antonioli e Pini, riguarda le difficoltà che gli attori delle relazioni industriali in Italia hanno ad ammettere e a giustificare che lavoratori appar-

⁷ Accordo interconfederale, del 15 aprile 2009, punto 3.2.

tenenti alla medesima categoria abbiano trattamenti economici differenziati solo per effetto dell'essere alle dipendenze di imprese con o senza contrattazione collettiva aziendale a contenuto economico.

Nei contratti collettivi di categoria vi sono diverse testimonianze di queste volontà «compensatorie» anche prima che l'Accordo quadro del 22 gennaio e il successivo Accordo interconfederale del 15 aprile 2009 disponessero che il risultato economico complessivo per il lavoratore derivi da tre distinti fattori: gli aumenti retributivi previsti dal contratto nazionale; l'aumento della retribuzione in funzione della contrattazione di secondo livello che, in quanto collegata al raggiungimento di obiettivi di produttività ed efficienza, è resa più «pesante» dagli effetti della decontribuzione e della detassazione; l'attivazione di un «elemento di garanzia», nella misura e alle condizioni concordate nei contratti nazionali, che rappresenta una «rete di garanzia» a favore dei lavoratori dipendenti da aziende nelle quali non si esercita la contrattazione di secondo livello e che non percepiscono altri trattamenti economici individuali o collettivi oltre a quanto spettante per contratto nazionale.

Per dare effettività a quest'impostazione, nell'Accordo quadro del 22 gennaio si affida ai contratti nazionali la possibilità di concordare linee guida utili a definire «modelli di premio variabile» per la diffusione della contrattazione di secondo livello nelle piccole e medie imprese che, di norma, sono prive di contrattazione collettiva. Quest'impostazione, che indubbiamente obbedisce a logiche sindacali di convenienza reciproca per le parti stipulanti il Ccnl, è probabilmente destinata a essere superata da una visione più moderna del compito del Ccnl, che può dare strumenti applicabili anche in assenza di contrattazione collettiva e finalizzati a compensare, con maggiori quote retributive, i risultati conseguiti dall'impresa.

In questa prospettiva è interessante riflettere su quanto possa aiutare una differente impostazione anche del nostro legislatore che, troppo spesso, tende a concedere benefici fiscali e contributivi solo se le dazioni di denaro risultano frutto di contrattazione collettiva, senza considerare il rapporto causale che le giustifica, il quale può naturalmente sussistere anche a prescindere dalla fonte che ne costituisce la legittimazione. Basti considerare che, se una particolare prestazione di lavoro fosse foriera di maggior produttività per l'impresa, non vi sarebbe ragione di escluderla dai benefici fiscali e contributivi solo perché offerta in conseguenza di un accordo collettivo piuttosto che di una pattuizione individuale. Non sarebbe inutile provare a riflettere su questa differente impostazione.

5. Il ruolo del contratto nazionale di categoria

Ma in questo quadro, il contratto collettivo nazionale di categoria serve ancora oppure non serve più? Il caso Fiat ha ridato vigore a un dibattito, per la verità da sempre presente in Confindustria, sul ruolo e sull'utilità del contratto collettivo nazionale di categoria, cui tutti, peraltro, riconoscono il merito di aver saputo esercitare un ruolo molto importante per il nostro paese dal dopoguerra fino (almeno) agli anni novanta.

Tutti riconoscono che il contratto collettivo nazionale di categoria ha consentito di avere un sistema di relazioni industriali moderno, strutturato e organico, in grado di garantire al nostro paese, nonostante la mancata attuazione dell'art. 39 della Costituzione, regole unificanti e generali per tutti i lavoratori (e per tutte le imprese). Tutti riconoscono, altresì, che al contratto collettivo nazionale di categoria va riconosciuto il merito di aver dato sostanza alle prime politiche concertative del nostro paese, dalla scala mobile alla politica dei redditi, culminata negli accordi Amato del 1992 e Ciampi del 1993.

Oggi, però, si sostiene da più parti⁸ che il contratto collettivo nazionale di categoria avrebbe esaurito la sue funzioni essendosi ormai pienamente realizzata un'unificante e generalizzata copertura contrattuale, essendo venuta meno la logica settoriale, sopraffatta dalla globalizzazione che spinge all'aziendalizzazione delle relazioni industriali e infine, essendo la dimensione nazionale dei fenomeni economici del tutto inadeguata, in ragione della globalizzazione dei mercati e della sovranità europea dei fenomeni economici.

In questa prospettiva si disegnano per il vecchio Ccnl due differenti destini: una perdita progressiva di ruolo e potere (derogabilità) a vantaggio del livello aziendale, ovvero una vera e propria metamorfosi verso il contratto multisettoriale. A sostegno della prima soluzione, peraltro delineata negli accordi interconfederali del 2009 e del 2011, vanno gli studi comparati che dimostrano l'efficacia delle esperienze di *concession bargaining*. A sostegno della seconda soluzione, invece, l'idea di un contratto collettivo dell'industria che potrebbe «essere di riferimento a contratti aziendali, o contratti per specifici comparti, o anche per contratti territoriali, laddove

⁸ Vedi, fra gli altri, Treu (2010, 2011a, 2011b), De Luca Tamajo (2010), Cella (2010), Cipolletta (2011).

se ne ravvisasse la necessità (ad esempio nelle costruzioni e/o nel settore turistico)» (Cipolletta, 2011).

A ogni modo è evidente che il dibattito sul destino del contratto collettivo nazionale, più in generale il tema degli assetti contrattuali, non può essere disgiunto dal tema della rappresentanza, come attesta l'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011. Basti considerare, alla luce dei principi costituzionali in tema di retribuzione, la prospettata alternatività fra contratto nazionale e contratto aziendale. Per il momento, comunque, il tema non si pone. Gli accordi interconfederali del 2009 e del 2011 confermano infatti il doppio livello di contrattazione e disciplinano il rapporto fra decentramento e contrattazione nazionale. Ipotizzare una mera alternatività implica una rottura con la struttura a due livelli che, a partire dal 1993, è stata sempre confermata da Confindustria.

A questo proposito, meglio dire con chiarezza che neppure le Linee programmatiche per la crescita e la produttività in Italia del novembre 2012 mettono in discussione questo impianto, neppure laddove introducono il principio (che per semplicità abbiamo definito) della «derogabilità economica» del contratto collettivo nazionale a opera della contrattazione aziendale.

6. La necessità di regole della rappresentanza

Non vi è dubbio, come opportunamente sottolineano anche Antonioli e Pini, che questo sforzo di adattamento del nostro sistema di contrattazione richiede di affrontare finalmente anche il tema della rappresentanza, un grande nodo non risolto nel nostro sistema di relazioni industriali. Non a caso si torna ciclicamente a parlare della necessità di un intervento legislativo in materia. Le questioni aperte sono molte: chi è legittimato a rappresentare chi? A chi compete definire le regole per determinare la rappresentanza e rappresentatività? Che rapporto esiste tra rappresentatività e titolarità negoziale? Sono temi complessi di cui si discute con difficoltà e, forse, anche per questo motivo si preferisce ragionare sullo strumento – legge o contratto – piuttosto che sul nodo da sciogliere.

Ma la questione di fondo rimane il merito e non lo strumento, rispetto al quale Confindustria comunque continua a preferire la via negoziale. Le relazioni industriali presentano in Italia caratteristiche così differenzia-

te per comparti e settori che è auspicabile che siano gli «addetti ai lavori» a porvi mano, concordando le regole che ne assicurino la governance. In questa direzione vanno l'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011, che affronta il tema della rappresentanza e dell'esigibilità dei contratti, e il confronto attualmente in corso con i sindacati confederali. L'obiettivo è definire un quadro di regole che, a partire dalla misura della rappresentanza, garantisca un sistema di relazioni capace di dare efficacia generalizzata ai contratti collettivi nazionali di categoria. In questo senso l'accordo del 28 giugno 2011 dà una buona risposta per quanto concerne il livello aziendale, ponendo le basi per quanto concerne quello nazionale.

Non è un confronto semplice, vi sono opinioni diverse, che rispecchiano la storia delle singole organizzazioni sindacali, da comporre per trovare una soluzione migliore per tutti, che porti a regole chiare e consenta di avere relazioni sindacali ordinate, collaborative, fondate sul rispetto degli accordi che si firmano.

Per le imprese il punto focale non è tanto quello, pur fondamentale, delle varianti di «misura della rappresentanza», ma avere più certezza nei contratti, più rispetto delle regole, per creare le condizioni per l'esigibilità. A questo riguardo occorre provare a fissare regole per le tregue sindacali, per l'esercizio del diritto di sciopero, fissando sanzioni per chi viola le regole concordate. Va anche perseguita la semplificazione dei rapporti: una piattaforma, un contratto, coerenza di comportamenti di tutti i sindacati.

In mancanza di una sintesi in questa direzione, per le imprese non potrà che rimanere l'attuale «principio dell'auto-riconoscimento» quale guida del nostro sistema di relazioni industriali; conseguentemente, le associazioni di rappresentanza delle imprese continueranno a essere libere di decidere con chi negoziare, a quali condizioni e con le conseguenze che oggi l'ordinamento sindacale prevede.

7. Conclusioni

Anni fa nell'aeroporto di Atlanta si notava un grande cartellone pubblicitario che magnificava le abilità di uno studio legale della città. Un elegante avvocato stava in piedi davanti a un'enorme libreria, ai suoi piedi una scritta ammoniva l'uomo di passaggio con queste parole: «tu non vali quello che sei, ma quello che negozi». È il momento di mettere in discus-

sione l'idea che la negoziazione in quanto tale sia, assieme all'esercizio dello sciopero, lo strumento per affermare un'identità sindacale. Esserci e reciprocamente legittimarsi attraverso la negoziazione non è più sufficiente.

È il momento di guardare ai risultati che lo strumento negoziale produce, convenendo che è necessario cambiare gli equilibri. Per questo motivo è utile mettere in chiaro il fondamento della contrattazione (misura della rappresentanza vs. auto-riconoscimento), ragionare sul modello di contrattazione collettiva (concertazione vs. dialogo sociale), considerare un diverso equilibrio dei pesi negli stessi assetti contrattuali (nazionale/aziendale).

Riscoprire l'anima manifatturiera di questo paese, la sua schiena contadina (come scriveva De Rita in un rapporto del Censis di qualche tempo fa), significa mettere al centro della nostra riflessione anche i valori di questo mondo che tanta ricchezza ha dato al paese. Questi valori, improntati alla concretezza e orientati al fare, devono essere la nostra stella polare.

Le parti sociali sono chiamate a leggere dentro (*intus ligere*) i segni del cambiamento, accompagnando questo processo di trasformazione con duttilità, fuori da rigidità e dogmatismi, dentro un processo che ha una linea guida e un chiaro orizzonte verso cui tendere. Questa linea di azione è ben chiara nell'Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e nell'intesa sulla produttività del novembre scorso. A questo riguardo vale la pena precisare ancora una volta che questa logica non si contrappone a quella esplicitata dall'art. 8 della legge 148/2011. Le polemiche – come spesso succede in Italia – impediscono di vedere che queste due logiche, per quanto differenti in alcuni punti, vanno nella stessa direzione, ma restano entrambe incompiute.

Per quanto attiene la strada scelta dalle parti sociali si tratta di dare seguito a queste intese, mettendosi definitivamente alle spalle una lunga e, per certi versi, sterile stagione delle relazioni industriali. Se si darà compimento a questo progetto di modernizzazione delle relazioni industriali avremo compiuto un passo importante per il rilancio economico e sociale dell'Italia.

Riferimenti bibliografici

- Abramovitz M. (1956), *Resource and Output Trends in the United States since 1870*, in *The American Economic Review. Papers and Proceedings*, XLVI, maggio, p. 11.
- Baglioni M. (1995), *Contrattazione territoriale*, in Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1993-94*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Bellardi L. (2003), *Le relazioni industriali in transizione: nodi critici e ipotesi di riforma*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. (2012), *Americans Do It Better: US Multinationals and the Productivity Miracle*, in *American Economic Review*, CII, 1, pp. 167-201.
- Burda M., Hunt J. (2011), *The German Labour-market Miracle*, VoxEU.org, 2 novembre (www.voxeu.org/article/should-we-believe-german-labour-market-miracle).
- Cella G.P. (2010), *Le relazioni industriali dopo Pomigliano*, Bologna, Il Mulino.
- Cella G.P., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.
- Cipolletta I. (2011), *Serve ancora un contratto nazionale di lavoro?*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 1 febbraio.
- Coltorti F. (2012), *L'industria Italiana tra declino e trasformazione: un quadro di riferimento*, in *Rivista dell'Associazione Rossi-Doria*, 2, pp. 7-51.
- De Luca Tamajo R. (2010), *Accordo di Pomigliano e criticità del sistema di relazioni industriali italiano*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1.
- Gartner H., Merkl C. (2011), *The Roots of the German Miracle*, VoxEU.org, 9 marzo (www.voxeu.org/article/roots-german-miracle).
- Giovannini E. (2012), *Le diverse misure di produttività e le implicazioni interpretative*, atti del seminario Astrid «I problemi della produttività in Italia», 20 settembre, Roma.
- Istat (2012), *Relazione annuale 2012. La situazione del paese*, Roma, Istat, cap. 3.2.
- Istat (2013), *Rapporto annuale 2013. La situazione del paese*, Roma, Istat, par. 3.4.1.
- Lazear E.P. (2000), *Performance Pay and Productivity*, in *American Economic Review*, XC, 5, dicembre, pp. 1346-1361.
- Rinne U., Zimmermann K.F. (2012), *Another Economic Miracle? The German Labor Market and the Great Recession*, in *Iza Journal of Labor Policy*, I, 3, p. 3.
- Syverson C. (2010), *What Determines Productivity?*, in *Journal of Economic Literature*, XLIX, 2, giugno, pp. 326-36.
- Treu T. (2011a), *Il contratto nazionale ferito dalla sfiducia imprenditoriale*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 60.

- Treu T. (2011b), *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 1.
- Treu T. (2010), *Le relazioni industriali dopo Pomigliano*, in *Diario del Lavoro*.
- Trezzi R. (2013), *287 miliardi di euro*, in www.lavoce.info, 18 maggio.

ABSTRACT

L'articolo esamina condizioni e problemi dell'ipotesi di legare la contrattazione salariale agli andamenti programmati a livello nazionale della produttività e argomenta le ragioni per le quali la produttività dovrebbe invece essere contrattata a livello aziendale. Nella seconda parte si espongono gli aspetti essenziali che, dal punto di vista delle imprese, caratterizzano il modello contrattuale definito dalle parti sociali negli ultimi anni.

We examine the conditions and problems of the hypothesis of linking wage bargaining to planned national productivity and argues the reasons why productivity should instead be contracted at the corporate level. In the second part we set out the essential aspects that, from the point of view of businesses, characterize the contractual model defined by the social partners in recent years.

A proposito di produttività e contrattazione. La presunta oggettività della misurazione della produttività

Antonio Focillo*

La produttività è divenuto un fattore importante dell'attuale politica economica perché incide sulla capacità di un paese di crescere e competere, di controllare l'inflazione e aumentare il tenore di vita. Sulla base di uno studio comparativo con il quale l'Ocse ha stimato che nell'ultimo decennio l'Italia era il paese in cui la produttività oraria del lavoro era cresciuta di meno, si è sostenuto – implicitamente colpevolizzando il mondo del lavoro – che ciò ha comportato, a parità di altri fattori, sia costi unitari più elevati dei concorrenti esteri, e quindi un sistematico svantaggio nella competizione internazionale, sia una minore crescita del reddito pro-capite, e quindi una limitazione al miglioramento del benessere materiale per i cittadini italiani.

Il problema principale degli studi comparativi e delle analisi dei tassi di crescita/decrecita della produttività sta innanzitutto nel dare *una definizione generale e soddisfacente del concetto di produttività*¹, che teoricamente è definita dai libri di testo come la quantità di *output* (cioè di prodotto) generato da ogni unità di *input* (cioè di lavoro e capitale) in un'unità di tempo. In realtà ciò che viene comunemente misurato è la produttività oraria del lavoro, cioè la quantità media di produzione associata a ogni ora lavorata, in tal modo identificando il concetto di produttività con la «voglia di lavorare».

Ma non è così. Il livello della produttività dipende da una molteplicità di fattori, che vanno da quelli tecnico-finanziari a quelli organizzativi e umani. Certamente è più difficile misurare i servizi da capitale, sia perché il concetto di capitale si riferisce a tecnologie e processi produttivi molto diversi tra loro (dal cacciavite ai robot) sia perché il contributo del capitale alla produzione (l'ammortamento) è più una convenzione contabile che una gran-

* Antonio Focillo è segretario confederale della Uil.

¹ Vedi Colombo L., Coltro M.G. (2001), *La misurazione della produttività, evidenza empirica e problemi metodologici*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Istituto di economia e finanza, Milano.

dezza economica vera e propria. È invece molto più semplice misurare la produttività sulla base solo delle ore lavorate, ignorando il capitale e le politiche manageriali.

Anche il Bureau of Labor Statistics americano, nella sua pubblicazione annuale, adotta come sistema di misura la produttività parziale relativa all'andamento della produttività del lavoro nel comparto manifatturiero. Dai suoi dati, comunque, emerge che tutti i paesi considerati registrano un aumento nell'*output* e una diminuzione delle ore lavorate, a testimonianza del fatto che la crescita della produttività assume caratteristiche di *labor saving*.

La Commissione europea, dal canto suo, nel verificare il gap di produttività verificatosi a metà degli anni novanta tra Stati Uniti e Unione Europea, giunse alla conclusione che oltre al più elevato livello di produttività del lavoro i maggiori tassi di crescita della produttività erano attribuibili alla performance occupazionale degli Stati Uniti. In aggiunta, la Commissione europea spiegò l'accelerazione della produttività sulla base del tasso di sostituzione tra capitale e lavoro. Infatti, i paesi che avevano sostenuto più elevate spese in capitale, attraverso un adeguamento dei processi produttivi, avevano fatto crescere velocemente la produttività del lavoro. Dato ancora più rilevante è che la produttività generale (Tfp) è risultata essere correlata anche all'aumento dell'investimento in nuove tecnologie, in particolare nelle *information and communication technologies*, che hanno contribuito notevolmente allo sviluppo occupazionale (con una quota che in Italia è stimata del 26,8 per cento, rappresentando il 5,8 per cento del valore aggiunto).

Su un piano più generale, è sostanzialmente unanime l'idea che la performance di un'economia dipenda anche, in modo determinante, dall'ambiente competitivo che spinge od ostacola l'innovazione, dalla flessibilità dei mercati di riferimento, dalle infrastrutture (ad esempio i trasporti), dall'efficienza dei servizi pubblici e dalla semplicità degli adempimenti amministrativi, dall'erosità del sistema fiscale e, non ultimo, dalla certezza dei diritti, che riduce le inadempienze contrattuali e i rischi di illegalità. Su questi terreni l'Italia deve operare molto: secondo la Banca mondiale, su 183 paesi è 80ma, mentre è penultima nell'Unione Europea per la «facilità di fare impresa» (davanti solo alla Grecia, e comunque dietro a Vietnam, Mongolia e Bielorussia), ed è addirittura 157ma nella capacità di rispettare i contratti (dietro al Kosovo e subito prima del Congo).

In conclusione, i compromessi tra misurabilità e adeguatezza teorica degli indici di produttività hanno portato a limitare, anche negli studi e nelle

comparazioni internazionali, la misura della produttività a quella parziale, e precisamente solo al lavoro. Ciò perché non sono risolti i problemi legati innanzitutto alla definizione, ma anche alla misurazione, di *output* e *input*. Ma anche nella misurazione della produttività del lavoro non si può non tener conto delle sostanziali differenze del mercato del lavoro: oltre alla quantità delle ore lavorate è da considerare anche la qualità del lavoro (il capitale umano), che può essere misurata con riferimenti indiretti, quali l'età, il sesso, l'educazione e la scolarità della forza lavoro.

Dall'esperienza empirica risulta che la crescita della produttività è soltanto in misura minore un effetto dell'aumento di competitività estera, per cui uno stimolo della domanda, anche attraverso politiche di spesa pubblica, appare come una condizione necessaria per un incremento della produttività. È drasticamente errata, inoltre, la ricerca di aumento della produttività nell'aumento dell'intensità del lavoro, delle ore lavorate e nell'introduzione di normative meno garantiste. Infatti, risulta evidente che i conflitti di fabbrica, salariali e normativi, sono tutti fattori che aumentano la produttività perché spingono nel lungo periodo a introdurre mutamenti nell'organizzazione del lavoro e nella tecnologia. Proprio per questo, in Italia, le cause della scarsa dinamica della produttività possono dipendere anche dalla moderazione salariale e dall'assenza di conflittualità sindacale di questi ultimi decenni. Esattamente il contrario di quello che correntemente si legge.

Attualmente, senza prendere in considerazione l'esperienza delle pratiche liberiste in atto, si sta procedendo verso l'eliminazione della contrattazione centralizzata per legare la dinamica salariale ad accordi aziendali. Lo scopo evidente è di collegare la dinamica salariale a quella della produttività interna in modo da ottenere un abbassamento del costo del lavoro, molto gradito alle imprese meno efficienti, comprimendo però la tendenza delle altre aziende a innovare per aumentare la produttività attraverso nuovi investimenti.

Leggiamo sul *Corriere della Sera* del 15 marzo 2013 che Mario Draghi, presidente della Banca centrale europea, ha lanciato un allarme all'Italia perché la sua produttività è ai minimi nell'Unione Europea, *indicando fra le priorità una «riforma dei contratti per i paesi con pressanti problemi di competitività», oltre a una «revisione dei mercati dei prodotti (liberalizzazioni, ndr) e del lavoro per verificarne la compatibilità con la partecipazione all'unione monetaria»*². Siamo certi che la *riforma dei contratti*, richiesta da Draghi,

² Dal sito della Banca centrale europea.

non preveda di introdurre adeguamenti delle retribuzioni, perché finora non vi è stata alcuna presa d'atto, da parte dell'Unione, che il blocco della contrattazione e la conseguente caduta dei salari abbiano inciso negativamente sulla produttività.

Noi affermiamo – ma lo sostengono molti economisti – che una delle cause della scarsa dinamica della produttività in Italia è l'imposizione di una moderazione salariale per le politiche di austerità. Tuttavia, la produttività della quale si parla nel dibattito corrente è quella media del lavoro, definita come valore aggiunto per addetto. In tal modo si misura solo il «rendimento» medio, in termini di produzione, dell'*input* di lavoro; inoltre i dati che ne risultano sono estremamente variabili in funzione della misura che viene utilizzata, che può essere il numero di persone assunte oppure le unità di lavoro (i *full time equivalent*, cioè una misura dell'occupazione costruita in modo che due impiegati che fanno un part-time al 50 per cento figurano come un unico occupato) o direttamente le ore lavorate.

Facendo riferimento alla definizione della contabilità nazionale (valore aggiunto/occupati totali) si ricava la produttività media del lavoro, da cui dipende il famoso «costo del lavoro». Anche qui bisogna intendersi su cosa è il «costo del lavoro», quello che gli economisti chiamano più correttamente «costo del lavoro per unità di prodotto» (clup). Esso è dato dal rapporto fra il costo del lavoro per addetto e il prodotto per addetto: quindi, se la produttività aumenta il clup diminuisce, sempre che il reddito medio da lavoro dipendente rimanga fisso, in tal modo lo stesso costo del lavoro per addetto si ripartisce su un numero più ampio di prodotti, con effetto sui prezzi.

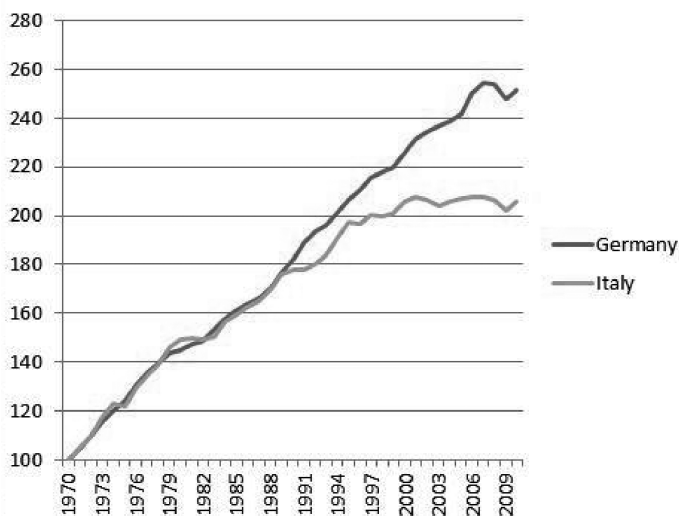
Nelle condizioni oggi prevalenti di mercato oligopolistico, il prezzo del prodotto viene determinato come margine sui costi medi variabili; quindi, quando la produttività aumenta e il clup diminuisce, diminuiscono anche i prezzi alla produzione. In tal caso l'impresa, almeno in teoria, ha la possibilità di diventare più competitiva trasferendo la riduzione del costo del lavoro interamente sul contenimento dei prezzi. Ma questo quasi mai accade perché, molto semplicemente, il produttore lascia inalterato il prezzo per aumentare il proprio margine di profitto, essendo facile scaricare gli effetti della mancata crescita sui lavoratori in termini di salari e di occupazione.

Anche l'idea che i mercati con pochi *big player* mondiali possano funzionare secondo le regole della concorrenza perfetta è alquanto utopica. Infatti spesso si creano i cosiddetti «cartelli», cioè gruppi di imprese che stipula-

no accordi collusivi per fissare i prezzi ed evitare la concorrenza, come apprendiamo quasi ogni giorno dai giornali, per cui il legame fra aumento della produttività e diminuzione del *prezzo finale* non è così meccanico come lo si rappresenta. In conclusione, la produttività media di un paese aumenta in ragione del progresso tecnico, della qualità e quantità del capitale umano, infine del cambiamento strutturale.

Raffrontando la produttività media del lavoro dell'Italia con quella della tanto decantata Germania, utilizzando i dati del *labour productivity index* del sito Ocse (base 2005=100), ribasato sul 1970, otteniamo il seguente grafico.

Fig. 1 – Produttività media del lavoro in Germania e Italia



Il grafico evidenzia che la produttività tedesca è raddoppiata (da 100 a 200) in 23 anni (dal 1970 al 1993), mentre quella italiana è aumentata un poco di più di quella tedesca (dal 1970 al 1997), dopo di che quella tedesca ha continuato a crescere e quella italiana si è sostanzialmente appiattita.

Insomma: l'Italia supera la Germania negli anni settanta, poi la recessione del 1975 la riporta sotto il livello tedesco, successivamente si registrano alti e bassi fino al 1989, dopo di che la produttività si appiattisce. Fra 1995 e 1996 la produttività entra in un'altalena di aumenti e diminuzioni, regi-

strando fra 1996 e 2010 una crescita media annua dello 0,2 per cento, mentre nello stesso periodo la crescita media della produttività tedesca è stata dell'1,3.

I fatti testimoniano che tutte le volte che l'Italia ha irrigidito la propria politica valutaria e quindi compromesso le proprie esportazioni, prima entrando nel Sistema monetario europeo (Sme), poi entrando nella banda di oscillazione ristretta, poi rientrando nello Sme, poi entrando nell'euro, la sua produttività si è appiattita. E l'appiattimento è stato irreversibile, quando la decisione di «irrigidirsi» è stata presa con l'euro.

Le analisi evidenziano che produttività ed esportazioni decrescono insieme. Un economista direbbe che la causazione è unidirezionale: dalla produttività alle esportazioni, dato che per esportare prima devi produrre e che più si produce più si esporta. Purtroppo non è proprio così, sono invece le esportazioni a causare la produttività e ciò è avvalorato dalla constatazione che, quando l'Italia ha ingessato la propria valuta, penalizzando le proprie esportazioni, la produttività è cominciata a declinare. Questo è esattamente ciò che viene previsto dal modello di crescita post-keynesiano di Kaldor e Thirlwall³, un modello del quale perfino Pierre-Richard Agénor (dottore alla Sorbona, carriera in Banca mondiale fino alla posizione di *lead economist*, poi a Yale, ora a Manchester, economista non sospettabile di eterodosia) ha dovuto ammettere la fondatezza.

Gli economisti prekeynesiani ritengono che la crescita economica attiene esclusivamente alla produzione, ovvero all'offerta, perché partono dal presupposto (detto *legge di Say*) che l'offerta crei la propria domanda. Questo presupposto non trova però riscontro nella pratica. Se è vero che l'offerta crea la domanda, perché la Thyssen-Krupp ha dovuto pagare 150 milioni di euro di «mazzette» per vendere i propri sommergibili alla Grecia? Evidentemente non basta produrre perché qualcuno compri.

L'esperienza mostra che la domanda può effettivamente porre un vincolo alla crescita economica e non è casuale che le grandi potenze economiche nella fase del proprio decollo predicavano il liberismo in casa altrui e praticavano il protezionismo in casa propria, semplicemente perché per promuovere la crescita del proprio prodotto *e quindi della propria produttività* era indispensabile dotarsi di adeguati mercati di sbocco.

³ Nicholas Kaldor e Anthony Thirlwall hanno sviluppato modelli di crescita trainata dalle esportazioni basati sulla legge di Verdoorn.

Nell'Unione Europea, la creazione di un'area valutaria doveva essere fondata su criteri razionali, innanzitutto sull'omogeneità del mercato del lavoro, che è quello dal quale dipende il tasso di inflazione e quindi la sostenibilità di tutto il sistema. Stabilito ciò cominciamo a precisare che gli italiani non sono fannulloni, maldisposti al lavoro come la «loro» attuale leadership vorrebbe far credere; che il modello non cooperativo praticato dalla leadership europea sta chiaramente mostrando la corda, perché il futuro dell'Europa sta nella valorizzazione della sua ricchezza e quindi diversità culturale, non nell'appiattimento di tutti su un modello fallimentare a medio e forse ormai a breve termine.

Ragionare esclusivamente in termini di offerta è sostanzialmente errato. La domanda conta nel breve, e anche nel lungo periodo, come fanno tutte le potenze che hanno costruito il proprio futuro *aggregando* i propri mercati di sbocco. La produttività dipende soprattutto dal quadro macroeconomico, come l'esperienza italiana dimostra. In Italia ci si è mossi soprattutto per raffreddare i conflitti di fabbrica, salariali e normativi, con l'effetto di contenere i salari e neutralizzare la spinta a introdurre mutamenti nell'organizzazione del lavoro e nella tecnologia, tutti fattori che incidono notevolmente sulla produttività.

Con l'accordo nazionale tra sindacati, governo e Confindustria sulla produttività del novembre 2012 si è cercato di portare una profonda innovazione nelle relazioni industriali, innanzitutto riducendo l'importanza del contratto collettivo nazionale e delegando *al secondo livello di contrattazione la materia e le modalità che possono incidere positivamente sulla crescita della produttività, quali gli istituti contrattuali che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro*, che dovranno essere rivisti in funzione della *«fluttuazione dei mercati»* e con l'obiettivo di *«rappresentare un'alternativa ai processi di delocalizzazione»*. In realtà, nessuno sembra rendersi conto che oggi stiamo attraversando una crisi di sovrapproduzione, visto che gran parte della merce prodotta resta invenduta, quindi produrre di più è un controsenso e certamente non è la ragione della crisi.

Si sostiene che la produttività in Italia è rimasta ferma ai livelli del 1992, ma l'Istat afferma: «nel periodo 1992-2011 la produttività del lavoro è aumentata a un tasso medio annuo dello 0,9 per cento, risultato di una crescita media dell'1,1 per cento del valore aggiunto e dello 0,2 per cento delle ore lavorate». Nello stesso periodo la crescita dei salari in ter-

mini reali è stata⁴ pari a zero: «tra il 1993 e il 2011 le retribuzioni contrattuali mostrano, in termini reali, una variazione nulla». Ciò significa che i lavoratori, in cambio di un generale aumento della produttività, non hanno ricevuto alcun aumento salariale al netto dell'inflazione. Il che dimostra che il minor costo del lavoro è stato trasformato in maggiori utili da parte delle aziende.

D'altra parte, l'abbondanza di forza lavoro a basso costo porta le imprese a ridurre gli investimenti in innovazione tecnologica e mezzi produttivi, di conseguenza diminuisce la quota di capitale per addetto e la produttività del capitale. L'Istat evidenzia che tra il 1992 e il 2011 la produttività del capitale è diminuita in media dello 0,7 per cento l'anno (-7,5 per cento nel 2009). Nell'attuale situazione le imprese nazionali non investono più in innovazioni tecnologiche, non essendo sicure, nel medio periodo, di ricavare profitto in relazione alle spese e anche a causa delle difficoltà di accesso al credito. Per di più non cercano di stimolare l'aumento della domanda con una riduzione generalizzata dei prezzi e con un aumento delle esportazioni, anche perché il mercato estero è saturo e oggi con l'euro non è possibile svalutare per trovare margini di concorrenzialità agendo sulla moneta.

Si agisce, quindi, sull'anello più debole: il lavoratore. Si riducono i costi di produzione: a fronte della diminuzione di capitale impiegato, per produrre profitto si aumenta la produttività del lavoro e si abbattano i salari. È lo stesso principio alla base delle delocalizzazioni, solo che, al posto di spostare le industrie in paesi con una legislazione sul lavoro meno restrittiva, salari inferiori e magari una moneta più debole, si importa il peggioramento delle condizioni di lavoro. Parlare ancora di aumento della produttività senza investimenti è chiedere ai lavoratori di aumentare i ritmi di lavoro o le ore lavorate, ma sicuramente non è questo il modo per rilanciare l'economia, in una produzione sempre più tecnologica come quella moderna.

L'aumento della produttività in una situazione di economia ferma per ragioni strutturali rappresenta un canale di sfogo per l'accumulazione del profitto, mascherato dietro al presupposto – non dimostrato – che la crisi economico-finanziaria in alcuni paesi dell'eurozona, come l'Italia, sarebbe fortemente connessa alla struttura del mercato del lavoro. Tuttavia, analizzando le dinamiche del mercato del lavoro in Europa nell'ultimo decennio possiamo constatare che in Italia i salari nominali sono cresciuti parallelamen-

⁴ Istat (2012), *Rapporto annuale 2012. La situazione del paese*, 22 maggio.

te all'inflazione, lasciando i salari reali invariati, con una produttività del lavoro costante o in lieve declino; in Francia, l'aumento della produttività del lavoro è stato trasferito ai lavoratori, che hanno percepito non solo salari nominali, ma anche reali, significativamente più alti; in Germania, l'aumento della produttività del lavoro è stato trattenuto dalle imprese, che hanno guadagnato competitività sul mercato. In sostanza Francia e Germania hanno incrementato ulteriormente la produttività trasferendo gli utili ai lavoratori, per aumentare la domanda interna, o alle imprese, per sviluppare ricerca e innovazione. In Italia, al contrario, si è operata solo la riduzione dei salari reali, un'opzione con costi sociali elevati, che non solo non garantiscono la crescita e lo sviluppo economico del paese, ma hanno effetti depressivi sulla domanda aggregata.

E l'attuale tendenza a considerare la prevalenza del ruolo della produttività nella dinamica del salario sembra essere la priorità per far decollare il mercato del lavoro, con gli effetti che sappiamo. Infatti, le cause della caduta delle retribuzioni reali (effetto Ricardo) possono essere meglio comprese se le si colloca nella prospettiva dell'esperienza storica italiana di regolazione della dinamica salariale, a partire dagli esperimenti di politica dei redditi degli anni ottanta, finalizzati al rientro di un tasso di inflazione (che aveva superato i 20 punti percentuali l'anno) attraverso la fissazione concertata, tra governo e parti sociali, di un target di inflazione annuale. In tale contesto il governo doveva determinare la manovra dei prezzi amministrati e delle tariffe, le imprese le politiche di prezzo di beni e servizi, i sindacati l'evoluzione degli scatti della cosiddetta «scala mobile», la banca centrale l'offerta di moneta. La *regola aurea* era la stabilità delle quote distributive dei salari e dei profitti nel reddito (la cosiddetta «legge di Bowley») perché, a parità di altre condizioni, assicurava la massima crescita salariale (dunque la massima crescita della domanda interna) compatibile con l'assenza di pressioni sul saggio di profitto e, quindi, sui prezzi interni, fermo restando che i salari reali dovevano aumentare nella stessa misura della produttività del lavoro per evidenti considerazioni di carattere macroeconomico, legate alla crescita dell'economia e all'equilibrio nei consumi.

Naturalmente parlando di produttività, proprio per gli effetti sulla dinamica salariale, non si può prescindere dalla contrattazione. La contrattazione territoriale o aziendale, se deve puntare sulla produttività dell'apparato pubblico e dell'azienda, impone innanzitutto la necessità di definire per la produttività i parametri di riferimento e i sistemi di rilevazione. Questo per-

ché le colpe del calo di produttività non sono tutte riferibili al sindacato, incolpato di un distorto rapporto sindacale tatticamente mirato a un'uguale tutela retributiva per tutti, indipendentemente dai meriti soggettivi, dall'impegno, dalla produttività, che occorre invece necessariamente incentivare, sia nel pubblico sia nel privato.

Premi e compensi aggiuntivi previsti proprio per incentivare la produttività sono stati di solito distribuiti a pioggia per la mancanza di un sistema oggettivo di verifica dei carichi di lavoro individuali, che volevano essere sostituiti dalla personale determinazione del datore di lavoro o del capo-ufficio.

Quando si parla di produttività – e attualmente, soprattutto nel pubblico impiego, il problema è cogente – ci si riferisce solo ed esclusivamente al lavoro? Se così fosse ci troveremmo di fronte a un enorme bluff perché la produttività, quella che gli economisti definiscono come il rapporto tra la quantità di *output* e le quantità di uno o più *input* utilizzati per la sua produzione, deve essere calcolata ai fini contrattuali con riferimento alla singola impresa, all'industria o più in generale alla nazione.

Gli indici di produttività possono essere visti sotto due aspetti: la produzione e il consumo. Dal lato dell'offerta essi assolvono le funzioni di *indici di cambiamento tecnologico, efficienza produttiva e competitività, interna e internazionale*. Da tale punto di vista un aumento di produttività può essere visto genericamente come un risparmio di *input* in termini fisici, sia esso dovuto a progresso tecnico, miglioramento dell'efficienza produttiva ricollegabile a economie di scala, riduzione della capacità produttiva inutilizzata o ad altro. Dal lato del consumo sono indici di capacità, effettiva o potenziale, e quindi anche di benessere sociale.

Escluso il caso in cui si abbia un solo *input* di produzione e un solo *output*, caso in cui è facilmente quantificabile la produttività in termini fisici, il calcolo della produttività porta necessariamente con sé il calcolo degli indici delle quantità e dei particolari pesi da adottare nella ponderazione dei singoli *output* o *input* da aggregare.

A livello settoriale, si è soliti usare come misura della produttività dell'industria il valore aggiunto per lavoratore od ora lavorata. Il valore aggiunto viene di solito preferito alla produzione lorda settoriale perché la produttività calcolata sulla base della produzione lorda risulta influenzata dal livello di integrazione verticale. Questo viene fatto nonostante il calcolo del valore aggiunto reale, ottenuto con il *metodo della doppia deflazione*, comporti diversi problemi a livello sia teorico sia pratico.

Nonostante sia molto diffuso, soprattutto per via della facilità con cui è possibile reperire i dati e calcolarlo, il rapporto valore aggiunto-lavoro soffre di diversi limiti come indice di produttività settoriale. In particolare, da un lato tiene conto di un solo fattore di produzione, il lavoro; dall'altro, non riesce a rendere conto della generale interdipendenza delle industrie, ma considera i singoli settori economici implicitamente come modelli di produzione verticalmente integrati. Per questo, laddove possibile, gli vengono preferiti altri indici.

La *produttività media* misura la produzione totale per un'unità del fattore utilizzato. La *produttività marginale* indica l'aumento della quantità prodotta grazie all'utilizzo di un'unità supplementare di un fattore produttivo (ricordiamo che la *produttività marginale* è un termine molto utilizzato dagli economisti neoclassici). La *produttività marginale del lavoro* indica quella variazione di produzione che consegue a una variazione unitaria del numero dei lavoratori. Diminuisce all'aumentare del numero dei lavoratori impiegati. Ciò evidenzia che il lavoratore è uno dei fattori marginali della produttività aziendale, il cui fattore principale dipende in massima parte dalla politica commerciale dell'azienda, le cui eventuali defaillances non possono essere scaricate sul lavoratore.

Per quanto riguarda il settore pubblico, vale lo stesso principio. Il lavoratore deve essere certamente stimolato e motivato, ma la produttività dipende dalla quantità e qualità di informatizzazione, dalla formazione, dalle procedure e dalle lungaggine burocratiche, dal proliferare di leggi e leggine che intervengono quotidianamente con ritmi vertiginosi, dalla capacità manageriale, soprattutto dalla struttura organizzativa di nuovo ingessata e centralizzata per effetto della riforma Brunetta.

Esperienze significative in tal senso ci sono: la più eloquente è nel settore del parastato, che ha elaborato un progetto complessivo con un insieme di interventi sulle questioni che ho citato senza, nel contempo, penalizzare il lavoratore, ma migliorandone la qualificazione e di conseguenza la performance, stimolandone l'orgoglio, dandogli anche occasioni di miglioramento di status.

Sul piano relazionale, in effetti, solo il sindacato ha rispettato gli accordi, oltretutto senza riuscire a legare gli incrementi salariali alla crescita della produttività: ciò ha prodotto la caduta dei salari, continuata poi negli anni successivi attraverso blocchi della contrattazione e risicati aumenti inferiori alla stessa inflazione reale.

Pertanto, la conseguenza non poteva che essere quella di riattualizzare la politica contrattuale. La premessa da cui si è partiti è stata sul ruolo del sindacato in tale contesto di crisi, sui suoi orizzonti ideologici e sui suoi adeguamenti progettuali, per far sì che la contrattazione potesse dare risposte più concrete alla salvaguardia del potere d'acquisto e, nello stesso tempo, dare garanzie anche sul piano occupazionale. Quindi si è imposta una riflessione che disegnasse organicamente una politica contrattuale, capace di risultare, allo stesso tempo, inclusiva delle necessità diversificate e incisiva sulle scelte imprenditoriali ed economiche del paese.

Rispetto al Ccnl si trattava di riconsiderare la possibile funzione e validità, in relazione ai mutamenti avvenuti. Questo è ancora lo strumento indispensabile attraverso il quale orientare proprio le forze centrifughe che tendono a isolarsi contrattualmente; inoltre il Ccnl consentiva di rendere collettiva e interrelazionata la diversificazione presente nel mondo del lavoro. Perché non accadesse una frantumazione pericolosa degli istituti contrattuali, creando drammatici sfondamenti individualistici e scelte disgregate e unilaterali, era indispensabile riaffermare lo strumento del Ccnl, qualificandolo coerentemente con un ruolo di composizione orientativa dei momenti contrattuali individuali. Ma per rivitalizzare una simile politica era prima necessario ricostruire un terreno dialettico, al di là di protagonismi esasperati e irrigidimenti demagogici. Era necessario opporre un fronte sindacale in grado di reagire positivamente alla saturazione contrattuale in atto, e per questo bisognava smuovere quella stasi di idee che il sindacato ha presentato in questi tempi. Infatti, una causa dei recenti immobilismi contrattuali stava proprio in una sorta di appannamento della capacità di iniziativa e proposizione del sindacato, dando così il fianco a una facile azione di delegittimazione svolta da tanti suoi interlocutori.

È fuor di dubbio che la struttura contrattuale, secondo l'accordo del 23 luglio 1993, nelle regole e nelle procedure era da modificare. Non rispondeva più né alla salvaguardia del potere di acquisto dei lavoratori né tanto meno a corrette relazioni sindacali. Per questo i sindacati confederali (Uil, Cisl e Cgil) proposero una piattaforma che affrontava queste tematiche e proponeva un nuovo sistema contrattuale, un nuovo sistema di relazioni sindacali e un aumento del potere di acquisto delle pensioni e dei salari. La discussione con Confindustria non fece che riprendere queste tematiche e, come sempre, quando bisogna giungere a un accordo è necessario trovare

convergenze e mediazioni dalle parti. Proprio in quest'ottica è illogico negare che il documento, condiviso da Uil, Cisl e Confindustria, non accontentasse pienamente tutti. Ma quando si concordano regole e procedure che riguardano un assetto importante quale il sistema contrattuale è necessario coinvolgere necessariamente tutte le parti, perché il più ampio consenso facilita far diventare le regole concordate norma generale. Questo in linea di principio, ma nello stesso tempo è anche vero che non ci si può fermare di fronte a chi continuamente si oppone a qualsiasi innovazione, per evitare di assumersi precise responsabilità.

Venendo ai contenuti delle nuove regole per la contrattazione, nel testo fu stabilito che i nuovi contratti dovessero avere una tempistica più realistica, con scadenza triennale, sia della parte normativa sia di quella economica. In tal modo si sarebbe superato il modello del 23 luglio 1993, il cui effetto ha prodotto una perdita costante del potere di acquisto di salari, stipendi e pensioni.

Questo nuovo modello di contrattazione aveva i seguenti contenuti: individuazione di un nuovo indicatore revisionale dell'inflazione, che supera finalmente il riferimento all'inflazione programmata; recupero di eventuali scostamenti entro la vigenza contrattuale; copertura economica dei nuovi contratti dalla data di scadenza dei precedenti; detassazione e possibilità di allargamento della contrattazione aziendale e territoriale; individuazione di una garanzia retributiva per tutti i lavoratori che non hanno aumenti salariali oltre a quelli del contratto nazionale; possibilità di allargare le esperienze della bilateralità. Quindi il peso del contratto viene significativamente spostato dal livello nazionale a quello di secondo livello.

Ciò ancora una volta non era sufficiente per il Governo Monti, che chiedeva di rivedere le intese raggiunte per rilanciare un grande accordo sulla produttività, quale scalpo da portare in Europa, finanziando gli aumenti salariali di produttività con la detassazione. Molti di noi avevano esternato perplessità perché non lo ritenevano innovativo e, soprattutto, perché altri erano gli elementi della mancanza di competitività e produttività del sistema Italia, a partire dalle infrastrutture, dagli investimenti in ricerca e innovazione.

Comunque, il 24 novembre 2012, dopo la riforma delle pensioni del dicembre 2011 e la riforma del mercato del lavoro del marzo 2012, governo, Confindustria, Rete Imprese Italia, Abi, Coop, Ania, Cisl e Uil hanno rag-

giunto l'accordo per rilanciare la competitività del sistema produttivo italiano. Vengono disciplinati alcuni aspetti cruciali in materia di legislazione del lavoro e produttività, tra i quali anche la detassazione del salario di produttività e la competitività del lavoro. Secondo il governo, l'intesa rappresenta «un passo importante per il rilancio dell'economia, la tutela dei diritti dei lavoratori e il benessere sociale». In una nota l'esecutivo aggiunge che «il governo ha proposto nella legge di stabilità uno stanziamento complessivo di 1,6 miliardi di euro per il periodo 2013/2014 per la detassazione del salario di produttività – stanziamento che si è poi ulteriormente esteso nel tempo e rafforzato a 2,1 miliardi per effetto degli emendamenti approvati alla Camera – ponendo come condizione per erogare questi incentivi finanziari che le parti trovassero un accordo adeguato a tali finalità».

Nel dettaglio, l'intesa attribuisce alla contrattazione collettiva nazionale (la cui funzione è quella di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori rientranti nel settore di applicazione del contratto) l'obiettivo mirato di tutelare il potere di acquisto dei salari, assicurando che la dinamica degli effetti economici sia sempre coerente con le tendenze generali dell'economia, del mercato del lavoro, del raffronto competitivo internazionale e degli andamenti specifici del settore. Poi affida alla contrattazione di secondo livello una quota degli aumenti economici eventualmente disposti dai rinnovi dei contratti collettivi nazionali, con l'obiettivo di sostenere, negli specifici contesti produttivi, efficaci e mirate misure di incremento della produttività⁵. Prevede anche un adeguamento della regolamentazione contrattuale dei rapporti di lavoro alle esigenze degli specifici contesti produttivi di riferimento, anche con riguardo alle materie che possono incidere positivamente sulla crescita della produttività, quali gli istituti contrattuali che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro, e impegna le parti ad affrontare innanzitutto le tematiche relative all'equivalenza delle mansioni, all'organizzazione del lavoro, all'orario di lavoro e alla sua distribuzione flessibile, all'impiego di nuove tecnologie. Introduce, nell'ambito della legislazione vigente e nei limiti delle risorse disponibili, misure di defiscalizzazione del salario di produttività, così permettendo alla contrattazione di secondo livello di incrementare i salari netti percepiti dai lavoratori, facendo scattare le misure di defiscalizzazione per le quote di incre-

⁵ È evidente, in questo senso, il significato estremamente ristretto di produttività, sollecitata dagli aumenti contrattuali.

menti salariali legate all'incremento della produttività. Impegna, infine, le parti firmatarie dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 a completare in tempi brevi il quadro delle nuove regole in materia di rappresentanza, per dare vita a un sistema di relazioni industriali più stabile ed efficace.

La destra iperliberista sostiene che con questo accordo *la produttività è fottuta* (come recita *Il Foglio* del 4 maggio 2013) e parla di un «ennesimo episodio di concertazione camuffata tra burocrazie industriali e sindacali, con l'obiettivo principale di attingere ai fondi pubblici senza accettare di modificare nulla del modo di essere imprenditori o lavoratori», con evidente riferimento al decreto Monti-Fornero, firmato il 22 gennaio scorso, che prevede anche uno stanziamento di 1,6 miliardi di euro per le detassazioni dei salari di produttività nel 2013 e nel 2014.

Il suddetto accordo, in verità, non appare essere del tutto innovativo. Si percepisce che la sua impostazione si basa su quell'idea di produttività di cui finora abbiamo evidenziato i limiti, ma che, secondo il governo, avrebbe dovuto servire a riequilibrare il funzionamento del mercato del lavoro. In effetti, attraverso la contrattazione di secondo livello, che rimodula le retribuzioni con il salario di produttività, si determinerà una complessiva diminuzione dei salari reali nelle aree geografiche meno ricche, perché hanno meno settori produttivi e soprattutto di piccole dimensioni. Tutto ciò, a parere del governo, dovrebbe aumentare l'occupazione, perché vengono rimossi gli ostacoli al raggiungimento del pieno impiego. Emerge evidente che questo modello contrattuale è valido soltanto nel caso di una *one-commodity economy*, cioè di un sistema economico in cui si tiene conto di un unico fattore produttivo, il «lavoro», per produrre un unico bene. Al di fuori di questo caso astratto, il modello di funzionamento di questo mercato del lavoro e le conseguenti ricette di *policy* non hanno alcuna validità.

Se il modello fa riferimento alla più alta/bassa produttività del lavoro, misurata dal valore aggiunto al costo dei fattori per unità di lavoro, i salari dovrebbero semplicemente riflettere alta/bassa produttività. In tal senso, una differenziazione dei salari nominali sarebbe ampiamente giustificata e anche possibile. In realtà si sorvola sul punto rilevante rappresentato dall'origine della maggiore/minore produttività del lavoro, che riflette sostanzialmente una più o meno efficiente dotazione quanti-qualitativa dello stock di capitale – all'interno del quale va considerata anche la dotazione di *capitale umano* – che si sostanzia appunto in un valore aggiunto per occupato.

La suddetta impostazione sembra finalizzata ad avviare un processo di specializzazione territoriale del tipo *hub and spoke*, istituzionalizzando un mercato del lavoro rigidamente segmentato che, nel medio-lungo periodo, non è improbabile non provochi più spinte generalizzate al ribasso dei salari. In sostanza, sembra che si voglia istituire una nuova forma di gabbie salariali, sia a livello territoriale sia per dimensione d'azienda, per consolidare questa iniqua distribuzione dei redditi e contenere ulteriormente i salari, nonostante ne derivi una riduzione del potere di acquisto con l'effetto negativo sul livello dei consumi e quindi sul livello della crescita economica.

Allora, se la crescita dei salari è legata solo all'aumento della produttività, che è estremamente differenziata sul territorio nazionale e per dimensioni delle aziende, è necessario modificare gli equilibri tra contrattazione nazionale e aziendale per non creare moderne gabbie salariali e trovare i modi per elevare stabilmente la produttività senza comprimere, al tempo stesso, l'occupazione e i salari. Soprattutto bisogna arrivare a generalizzare la contrattazione di secondo livello, visto che oggi copre solo il 38 per cento delle aziende, mentre nel settore pubblico addirittura da più di tre anni è stata azzerata.

Per questo, almeno per il privato, a seguito del Dpcm del 22 gennaio 2013 riguardante la detassazione del salario di produttività, e della relativa circolare ministeriale, Uil, Cisl, Cgil e Confindustria hanno stipulato un accordo applicativo sulla detassazione del salario di produttività, per l'estensione del beneficio anche nelle imprese dove non è costituita la rappresentanza sindacale dei lavoratori.

La prima parte dell'accordo stabilisce che in attuazione del Dpcm, per il conseguimento dei benefici fiscali per i lavoratori, derivanti da incrementi di produttività, sia possibile la stipula di un accordo territoriale. Nella stessa prima parte i firmatari confermano i contenuti dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 relativamente al riconoscimento del modello e della funzione dei due livelli di contrattazione, soprattutto in presenza di intese modificative che devono essere definite dai contratti collettivi aziendali. Le parti, anche in virtù delle disposizioni legislative e negoziali vigenti, dovranno assicurare l'informazione ai lavoratori, anche indicando assemblee nei luoghi di lavoro, e alle imprese, ciascuno per le proprie competenze, per illustrare le procedure per una corretta applicazione della norma incentivante.

La seconda parte dell'accordo consiste in un modello di *accordo quadro territoriale*, che dovrà essere sottoscritto dalle parti confederali a livello territoriale. Esso deve tener conto del ruolo e dei contenuti dei Ccnl e ribadire la necessità di ampliare la contrattazione collettiva aziendale, riconoscendole l'importanza quale strumento di crescita e sviluppo delle imprese.

Lo scopo dell'intesa è principalmente quello di rendere più estesa la possibilità di determinare incrementi di produttività per le piccole imprese e la conseguente detassazione delle erogazioni che a tali elementi di produttività sono collegati. Come sempre, al di là dei contenuti, sarà il tempo e la sperimentazione a valutarne la bontà.

ABSTRACT

Il saggio prende in esame il tema della produttività, analizzandolo nei suoi vari e complessi risvolti, quantitativi e qualitativi; di misurazione statistica e di concettualizzazione teorica. In una prospettiva comparativa si approfondisce il caso italiano, rilevandone le criticità e i problemi, sia strutturali sia contingenti. Si sottolinea l'importanza del sistema delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva per favorire una crescita e un miglioramento della produttività. Infine vengono ripercorse le tappe che, nel corso dell'ultimo periodo, hanno registrato l'impegno dei governi e delle parti sociali per trovare rimedi alle scarse performance del nostro sistema produttivo. Con un'attenzione particolare agli ultimi accordi siglati dalle parti sociali.

The essay examines the issue of productivity, analyzing it in its various and complex aspects, quantitative and qualitative, of statistical measurement and in terms of theoretical conceptualization. In a comparative perspective, it deepens the Italian case, pointing out the critical issues and problems, both structural and contingent. The importance of the system of industrial relations and collective bargaining as a key tool to boost its improvement and growth. Finally, the Author retraces the steps that, during the last period, showed the commitment of both governments and the social partners to find remedies to the poor performance of our production system. Particular attention to the recent peak level agreements on productivity between the social partners.

Contrattazione e patto sociale. Un richiamo ai fondamenti

*Sebastiano Fadda**

1. Quale nozione di produttività

Parte della complessità della relazione tra salari e produttività, e quindi della contrattazione come strumento di intervento in questa relazione, è ascrivibile al margine piuttosto ampio di ambiguità, per non dire di confusione, che caratterizza nell'uso corrente i concetti di produttività e di costo del lavoro. È necessario dunque introdurre alcune precisazioni di ordine definitorio e concettuale, indispensabili per un più corretto inquadramento di questa problematica.

La prima precisazione riguarda il concetto di produttività del lavoro e può essere sintetizzata in questi termini: la cosiddetta «produttività del lavoro» correntemente menzionata non è in realtà la produttività del lavoro, piuttosto un indicatore della produttività totale dei fattori diviso per la quantità del fattore lavoro impiegato. Generalmente la produttività del lavoro viene concepita come la relazione tra due flussi: un flusso di produzione e un flusso di ore di lavoro poste in essere per la produzione. Quando queste grandezze vengono circoscritte in un'unità di tempo, poniamo un anno, esse si configurano come stock, e il rapporto diviene tra una quantità di beni o servizi prodotta (in un anno) e la quantità di ore di lavoro impiegate (nello stesso anno) per produrla. Ma qualunque funzione di produzione noi utilizziamo (sia essa una funzione a coefficienti fissi alla Leontieff sia essa una funzione a coefficienti variabili alla Cobb Douglas), il volume di produzione è dipendente dall'impiego congiunto di diversi fattori; per semplicità, di due fattori: lavoro e capitale.

Se prendiamo il modello neoclassico, in cui $Y/L = f(K/L)$, vediamo che il prodotto per addetto in assenza di «progresso tecnico» (cioè quando la variazione del coefficiente di efficienza DA/A è pari a zero) può variare esclu-

* Sebastiano Fadda è docente di Economia politica presso l'Università Roma Tre.

sivamente per effetto di una variazione del rapporto capitale/lavoro. Quindi, in questa prima approssimazione, la produttività del lavoro (come sopra definita) dipende esclusivamente dalla dotazione di capitale per lavoratore. Succede però che anche a parità di quantità di capitale e di lavoro impiegate la quantità prodotta possa variare; poniamo che aumenti. In questo caso è aumentato il coefficiente A , ma si può dire che sia aumentata la produttività del lavoro? Nello stesso modo si potrebbe dire che sia aumentata la produttività del capitale, perché entrambi i quozienti Y/K e Y/L sono aumentati. Infatti è aumentata la produttività aggregata, ossia quella che viene chiamata la «produttività totale dei fattori».

Nella contabilità della crescita tale peculiarità diviene esplicita, perché la variazione della produttività aggregata (*total factor productivity*) viene proprio desunta per differenza tra la variazione effettiva della produzione e quella che si sarebbe avuta in conseguenza della semplice accumulazione dei fattori di produzione. La nota formula $gTFP = gY - (gK^\alpha + gL^{1-\alpha})$, in cui g sta per tasso di variazione, non dice altro che, prendendo come date le produttività marginali dei fattori, e quindi in base al teorema di Eulero le quote distributive, e ponderando con esse i tassi di variazione dei fattori, si ricava una dinamica della crescita del prodotto la cui distanza dalla dinamica effettiva misura un'indistinta, misteriosa e inspiegata variazione della produttività globale, non attribuibile in termini causali a uno specifico fattore. In fondo è, come diceva Abramovitz (1989), una misura della nostra ignoranza circa le determinanti della crescita. A questo si riferivano Sargent e Rodriguez (2000) quando ponevano la questione: «produttività del lavoro o produttività totale dei fattori; dobbiamo proprio scegliere?».

Naturalmente noi possiamo prendere questo incremento del prodotto e dividerlo per la quantità di ore lavorate, confrontare questo quoziente con un simile quoziente di un periodo precedente e concludere che sia variata la produttività del lavoro; ma l'arbitrarietà dell'attribuire a questa relazione aritmetica il concetto di «produttività del lavoro» appare evidente. Generalmente questo «residuo» della crescita non spiegato dalla semplice variazione della quantità dei fattori impiegati è attribuito al «progresso tecnico», in alcuni modelli considerato esogeno, in altri (a partire da Kaldor fino ai teorici della crescita endogena) endogenizzato rispetto a diverse variabili del modello; ma numerosi studi hanno cercato e cercano di individuare le possibili determinanti di esso. Forse Maddison (1991, 2008) ha compiuto il più vasto tentativo in proposito attraverso i suoi studi su scala mondiale e addirittura su archi di tempo millenari.

Il secondo punto con cui si può concludere questa breve riflessione è che questo concetto di produttività del lavoro, identificato talvolta come «produttività grezza», espresso dal rapporto Y/L , è un concetto inestricabilmente interconnesso con la produttività globale e con le sue determinanti e, in un certo senso, arbitrariamente isolato con riferimento al fattore lavoro. Perché dunque è correntemente utilizzato come uno specifico indicatore significativo nei ragionamenti economici? Indubbiamente la ragione sta nella stretta relazione che esso presenta con il costo del lavoro per unità di prodotto, conseguentemente con la competitività delle unità produttive.

Ma prima di passare a svolgere qualche considerazione chiarificatrice circa il costo del lavoro per unità di prodotto è utile menzionare alcune altre ambiguità e necessarie distinzioni da operare in tema di produttività del lavoro. La prima riguarda la distinzione tra la relazione *output/input* espressa in termini di quantità fisiche e quella espressa in termini di valore. Per quanto questa distinzione sia utile ai fini delle politiche contrattuali e necessaria nel caso di produzione congiunta e nella maggior parte dei servizi, è bene sottolineare che l'espressione in termini di valore dovrebbe essere circoscritta all'*output*, mentre invece il fattore lavoro dovrebbe essere espresso in termini di unità fisiche, altrimenti la relazione tenderebbe ad assumere il profilo di un rapporto tra fatturato e costi di produzione, trasformandosi in un diverso indice di redditività dell'impresa, di cui la produttività sarebbe soltanto uno degli elementi costitutivi. Una seconda necessaria distinzione è quella, di fondamentale importanza, tra produttività per addetto e produttività per ora lavorata; distinzione che, quando il calcolo si sposta sui costi, dovrebbe riflettersi in una corrispondente distinzione tra costo per addetto e costo per ora lavorata. È utile distinguere, infine, il valore della produttività del lavoro in una singola unità produttiva da quello aggregato per l'intero sistema economico, dove – come vedremo più avanti – si ripercuotono rilevanti effetti di struttura. Queste distinzioni, comunque, attengono più alla sfera delle tecniche di misurazione che alle definizioni concettuali.

2. Produttività e costo del lavoro

La seconda precisazione riguarda proprio la relazione della «produttività grezza» – di cui si è parlato – con il costo del lavoro per unità di prodotto (clup), e quindi con la competitività. A questo proposito ci sono due im-

portanti considerazioni da fare per le implicazioni sia di carattere analitico sia di carattere operativo che ne derivano. La prima è che la produttività così intesa è una componente, solo una componente, del costo del lavoro per unità di prodotto. Essendo il clup pari al costo totale del lavoro (definiamo in questo modo, per semplificare, la retribuzione lorda più gli oneri contributivi) diviso per la quantità prodotta, esso viene a dipendere dal rapporto tra la retribuzione (più gli oneri contributivi) per addetto e la quantità prodotta per addetto. La produttività per addetto, che sta quindi al denominatore della frazione, determina il costo del lavoro per unità di prodotto in combinazione con il costo del lavoro per unità di lavoro, che sta al numeratore della frazione. La produttività per addetto, a propria volta, riflette il prodotto della produttività oraria per il numero di ore lavorate per addetto.

Da queste semplici relazioni aritmetiche derivano alcune conseguenze pratiche molto rilevanti per il ragionamento che andiamo a sviluppare. In particolare, sono rilevanti le possibilità che si aprono per le imprese di ridurre il costo del lavoro per unità di prodotto senza toccare la produttività oraria. Ciò è possibile sia attraverso una riduzione del costo del lavoro per unità di lavoro (riducendo gli oneri contributivi, oppure imponendo una moderazione salariale o utilizzando tipologie contrattuali che consentano l'uso di *cheap labour*, oppure ancora sostituendo lavoratori dotati di pesanti «scatti retributivi di anzianità» con lavoratori che ne siano privi) sia attraverso un aumento delle ore lavorate per addetto a parità di retribuzione, sia ancora aumentando il prezzo del prodotto (quando ciò avvenisse a livello aggregato comporterebbe una diminuzione del salario reale; quando ciò avvenisse a livello di singola impresa comporterebbe una riduzione della quota del prodotto per addetto in termini di valore corrisposta al lavoratore, e quindi, *ceteris paribus*, per la singola impresa un aumento del margine tra costi e ricavi).

La seconda considerazione è che il costo del lavoro per unità di prodotto è, a propria volta, soltanto uno degli elementi che incidono sulla competitività (restringiamo per il momento la riflessione sulla competitività di prezzo, pur ricordando che altre dimensioni sono rilevanti per il posizionamento e la conquista delle quote di mercato). Di conseguenza il suo «peso» è tanto maggiore quando più è alta la quota del costo del lavoro sui costi totali. Il grado di «intensità di lavoro» dei processi produttivi da un lato, il costo unitario degli altri input dall'altro (materie prime, energia, servizi intermedi ecc.), determinano il grado di incidenza del costo del lavoro per unità

di prodotto sul costo unitario di produzione, e quindi sulla competitività di prezzo dell'impresa. Talvolta, anzi molto spesso (si veda anche il cosiddetto accordo per la produttività del novembre scorso), il concetto di produttività viene confuso con quello di competitività, oppure non si colgono tutti gli aspetti della relazione che intercorre tra i due. È opportuno precisare a questo punto, per evitare indebite generalizzazioni, che ci stiamo riferendo alla nozione di competitività propria dell'ambito microeconomico, la cui estensione all'ambito macroeconomico, in particolare alla competitività tra Stati misurata sui conti con l'estero, se pure tutt'altro che infrequente è chiaramente inappropriata¹.

3. L'importanza della produttività

A questo punto, dopo la necessaria, ancorché sommaria, precisazione di alcuni aspetti della nozione di produttività, c'è da chiedersi perché essa sia importante nel contesto delle relazioni economiche, o meglio ancora, sotto quale profilo, con quale interesse vogliamo prenderla in considerazione in questa sede. Sono due i profili principali su cui poggia l'interesse per la dinamica della produttività. Il primo è rimasto sullo sfondo del ragionamento fin qui svolto: la produttività è un elemento costitutivo del costo del lavoro per unità di prodotto e questo, a propria volta, è un elemento costitutivo della competitività. Le forze concorrenziali del mercato determinano, secondo un processo schumpeteriano, una selezione che espelle le imprese meno efficienti e rafforza quelle più efficienti, garantendo così un'evoluzione del sistema produttivo che stimola l'innovazione e l'efficienza nell'uso delle risorse. Naturalmente, poiché la concorrenza perfetta esiste soltanto nei libri di testo e nell'economia della lavagna, nei mercati reali a concorrenza imperfetta imprese diverse possono avere diverse strutture dei costi e anche diversi margini di profitto. In questo caso le imprese diventano *price makers* e non più *price takers*, e il *mark-up* da loro applicato per la fissazione del prezzo riflette il loro grado di monopolio. Quanto minore è nel siste-

¹ Eppure capita di leggere numerose esortazioni provenienti anche da autorevoli esponenti dell'Unione Europea affinché *tutti* gli Stati si adoperino per raggiungere una situazione di bilancia commerciale in surplus: una prospettiva neomercantilista che ipotizza una situazione manifestamente impossibile e inconcepibile.

ma il grado di concorrenza, sia a causa di possibili assetti istituzionali protezionistici sia a causa dell'esistenza di monopoli naturali, tanto più si aggrava il «fallimento del mercato». Per questa ragione le autorità di politica economica devono evitare comportamenti che favoriscano restrizioni della concorrenza ed eventualmente porre in essere misure a «garanzia della concorrenza e del mercato» (antitrust).

Ma questo non è l'unico profilo di interesse della dinamica della produttività. Un secondo profilo emerge, manifestamente nel caso di attività produttive parzialmente o totalmente al riparo dalla concorrenza, meno apparentemente in tutti gli altri casi, ed è un profilo molteplice, legato al valore della crescita della produttività in sé. Questa infatti, in quanto tale, produce una serie di conseguenze potenzialmente favorevoli al benessere della comunità economica. Se ne possono menzionare alcune. In primo luogo, un potenziale miglioramento della qualità della vita legato all'accorciamento degli orari di lavoro. L'evidenza empirica ci mostra che nei paesi dove più alta è la produttività oraria il numero di ore annue lavorate per addetto è significativamente più basso rispetto ai paesi caratterizzati da più bassa produttività oraria. La Germania, l'Olanda, la Francia non superano mediamente le 1.500 ore annue per addetto, l'Italia supera di poco le 1.800 ore, mentre la Grecia supera le 2.100. Nonostante queste differenze, i valori della produttività per addetto confermano i differenziali di produttività per ora lavorata.

In secondo luogo si può menzionare la possibilità di un aumento dei tassi di occupazione. Questo è un punto piuttosto controverso. La questione se un incremento della produttività produca nel lungo periodo una riduzione o un aumento dell'occupazione non è risolvibile in linea teorica, ma dipende empiricamente dagli effetti di questo sullo sviluppo di ulteriori nuovi settori produttivi o sull'aumento della produzione anche in risposta alla maggiore competitività internazionale. Talvolta viene anche sollevata la possibilità di un *trade off* tra produttività e occupazione nel breve periodo; anche questa è una possibilità che va presa in considerazione, bilanciando gli effetti di breve con gli effetti di lungo periodo e adottando le opportune misure in proposito. Va sottolineato, tuttavia, che la questione riveste in ultima analisi un profondo aspetto di carattere istituzionale: data la tendenza storica della riduzione dei coefficienti di lavoro, la misura in cui gli effetti di ciò si distribuiscono tra incremento dell'occupazione e incremento della disoccupazione è mediata dalla variabile, prettamente istituzionale, della durata dell'orario di lavoro per addetto.

Infine, un terzo profilo è collegato agli effetti sul salario reale. Un aumento della produttività per addetto consente, a parità di quote distributive, un aumento del salario reale. Ovviamente, fattori istituzionali possono spingere anche in senso inverso: stabilità (o persino riduzione) del salario reale e variazione delle quote distributive, molto probabilmente a favore dei profitti. Ma la potenzialità per l'aumento dei salari reali senza intaccare i profitti esiste, e questa, a livello aggregato, può realizzarsi anche attraverso una riduzione dei prezzi combinata con la stabilità dei salari nominali.

4. Determinanti della produttività

A questo punto si potrebbe dare uno sguardo al recente andamento della dinamica della produttività in Italia e fare un confronto con gli altri paesi. Bisogna però riconoscere che esiste una sovrabbondanza di descrizioni in proposito e una ormai eccessiva e ripetitiva attenzione agli aspetti descrittivi a scapito degli aspetti interpretativi e orientati alla politica economica. Mi sento dunque di non proporre una ripetizione di tabelle e di dare per abbondantemente nota la situazione che – come tutti sanno – si configura in sintesi come segue. L'andamento della produttività aggregata in Italia tra il 2000 e il 2009 mostra un calo dello 0,5 per cento annuo, mentre per l'industria manifatturiera il calo è pari allo 0,1 circa. Nello stesso periodo l'industria manifatturiera tedesca mostra invece una crescita del 3,3 per cento annuo. I differenziali di produttività oraria sono di quest'ordine (espressi in dollari a parità di potere d'acquisto): Italia 17, Olanda 29, Germania 24, Francia 21. La stessa gerarchia si registra nei confronti della produttività per addetto, nonostante la diversità di ore lavorate di cui si è detto sopra. Naturalmente si tratta di dati aggregati che quindi scontano l'effetto struttura dovuto alla differente composizione settoriale del prodotto interno lordo; naturalmente non sono escluse nel nostro paese punte di eccellenza in particolari nicchie settoriali o in particolari imprese. Ma piuttosto che dilungarsi in una dettagliata descrizione dei differenziali è utile volgere l'attenzione all'individuazione dei fattori determinanti della dinamica della produttività.

A costo di severe semplificazioni tali fattori possono essere ricondotti a tre categorie fondamentali: le innovazioni tecnologiche associate ai processi produttivi o alla realizzazione di nuovi prodotti; lo sviluppo di modelli organizzativi, gestionali e manageriali innovativi; la qualità e l'impegno della forza

lavoro impiegata nella produzione. Questi sono tutti fattori interni all'impresa, vale a dire fattori sui quali l'imprenditore esercita un ragionevole controllo diretto. A questi fattori si possono aggiungere elementi che appartengono invece alla categoria delle esternalità positive o delle caratteristiche strutturali del sistema. La letteratura è tutt'altro che povera di indicazioni circa questa ultima categoria di fattori. Abbiamo già citato gli studi di Maddison, il quale sottolinea l'importanza delle risorse naturali e quindi delle nuove fonti di energia, il ruolo delle variabili demografiche, l'impatto dell'evoluzione della domanda sulla composizione strutturale del prodotto interno lordo, il ruolo del governo e della politica economica, l'influenza del commercio internazionale. Altri fattori frequentemente citati nella letteratura sono il livello di istruzione, il capitale umano e il capitale sociale in senso lato, la qualità del capitale fisico non residenziale (cioè le infrastrutture), i rendimenti crescenti di scala, le istituzioni, il grado di utilizzazione della capacità produttiva installata. Il ruolo delle istituzioni meriterebbe un'approfondita riflessione a parte. Il ruolo del grado di utilizzazione degli impianti richiama il fenomeno dell'andamento pro ciclico della produttività, formalizzato nella cosiddetta «legge di Okun» (1962), sia a causa del fenomeno del *labour hoarding* sia a causa dell'esistenza di progresso tecnico incorporato negli investimenti. Da ciò deriva la necessità di osservare non tanto l'andamento di breve periodo della produttività, soggetto appunto alle oscillazioni del ciclo, quanto piuttosto l'andamento nel medio-lungo termine.

Ai fini del nostro ragionamento è molto importante distinguere i fattori che appartengono alla sfera delle decisioni dell'imprenditore da quelli che appartengono alla sfera delle esternalità. Su queste ultime hanno influenza le involontarie economie esterne (che tuttavia possono essere peso dalle decisioni di politiche industriali) o le deliberate scelte generali delle autorità di politica economica. Sulle prime, invece, sono le scelte dell'imprenditore a essere decisive. È quindi evidente – come vedremo più avanti – che il ruolo e gli strumenti adottati dalle organizzazioni dei lavoratori per incidere sulle prime sia diverso dal ruolo e dagli strumenti atti a incidere sulle seconde. Sulle prime avrà un ruolo maggiore la contrattazione, per le seconde sarà invece necessaria una sorta di «patto sociale». Entrambi gli strumenti dovranno però integrarsi, in un quadro di complementarità, per incidere sulle dinamiche e sulle conseguenze delle variazioni della produttività.

Ritornando a considerare i tre fattori interni all'impresa bisogna rendersi conto che l'individuazione di essi non chiude il problema, ma anzi rinvia

al problema di determinare quali variabili incidano su di essi e come si possa operare su tali variabili. È evidente che se non si risponde a questo problema non è possibile definire appropriatamente i termini del rapporto tra contrattazione e produttività.

Per individuare le determinanti delle decisioni imprenditoriali di investire in innovazione, sia di processo sia di prodotto, bisogna partire dalle possibili motivazioni; vedere cioè dove origina l'impulso a innovare. Tali motivazioni possono provenire dall'obiettivo di aumentare i profitti diminuendo i costi di produzione, o di acquisire nuove quote di mercato, o ancora dall'obiettivo di evitare di essere espulsi dal mercato per effetto della concorrenza o per effetto dei vincoli tecnologici imposti dalle tecnologie adottate a monte e a valle. In presenza di questi impulsi si possono poi configurare situazioni che favoriscano od ostacolino le decisioni imprenditoriali di assumere costi e rischi dell'investimento in innovazione (a favore possono giocare incentivi finanziari, costituzioni di reti per ricerca e sviluppo, politiche pubbliche di supporto alla ricerca e alla diffusione delle innovazioni).

Seguendo una sorta di *absorption approach*, possiamo però dire che in assenza di impulsi motivazionali a innovare nessuna politica di sostegno avrà effetti significativi. In altre parole, la presenza di tali impulsi costituisce una condizione, anche se non sufficiente, sicuramente necessaria per la dinamica dell'innovazione. Per gettare un primo fascio di luce su tali motivazioni si può cominciare a dire che l'assenza di concorrenza nei mercati produce una diminuzione dell'impulso, o della propensione, a innovare. Parimenti, e importantissimo per il discorso che segue, la possibilità di ridurre i costi di produzione per altra via attenua la propensione a investire in innovazione; ancora, l'esistenza di una rete di interdipendenze strutturali operanti su traiettorie tecnologiche statiche attenua la propensione a innovare. In presenza di queste circostanze negative le politiche di sostegno all'innovazione difficilmente potranno avere successo perché mancherebbe il presupposto per la loro efficacia. Tali politiche avranno successo soltanto se si innesteranno in un sistema caratterizzato dall'esistenza di una «capacità di assorbimento» potenzialmente significativa.

Se consideriamo il secondo fattore di crescita della produttività, cioè l'innovazione nei modelli organizzativi, gestionali e manageriali dell'impresa, troviamo un altro ordine di fattori che determina la «capacità di assorbimento» di questo tipo di innovazione. L'impresa che adotta questo modello di organizzazione trasforma radicalmente se stessa, diventa una *learning*

organization, un'organizzazione che «apprende», dove apprendere significa non certo memorizzare elementi cognitivi, ma individuare e adottare tempestivamente le strategie adeguate a fronteggiare l'evoluzione degli scenari in cui l'impresa opera². Come è noto, tutte le organizzazioni (quindi anche le imprese) operano sulla base di routines, cioè di sequenze standardizzate di azioni che consentono di risparmiare sui processi cognitivi necessari per elaborare le risposte ai problemi incontrati. Il fatto è che, se le routines consentono di offrire soluzioni valide quando i problemi incontrati appartengono a una classe di problemi già risolti, non offrono più soluzioni valide quando invece i problemi sono nuovi: le soluzioni devono essere innovative. E qui entrano in gioco due fattori cruciali: la capacità di *problem framing* (cioè di inquadrare i nuovi termini di un problema nuovo) e la capacità di *problem solving* (cioè di individuare soluzioni nuove ai problemi nuovi). L'esistenza e lo sviluppo di queste capacità all'interno dell'impresa sono i fattori decisivi per questo tipo di innovazione. Essi sono legati profondamente alla «cultura dell'impresa», al management della conoscenza partecipata in tutte le articolazioni organizzative dell'impresa, all'esperienza apprenditiva accumulata nello svolgimento di tutte le funzioni dell'impresa.

Il terzo fattore di crescita della produttività interno alle imprese sta nelle competenze e nell'impegno di coloro che vi lavorano. Esso è funzione di due variabili endogene: la qualità del capitale umano e la diligenza (il cosiddetto *effort*) dei lavoratori. La prima è resa endogena sia attraverso i processi di selezione del personale sia attraverso l'allocazione delle funzioni e delle responsabilità sulla base del merito e delle competenze, sia ancora attraverso l'applicazione della *life long education*, in particolare del *learning by doing* e dell'inserimento di momenti formativi durante l'attività lavorativa all'interno dell'impresa. La seconda presuppone la soluzione del cosiddetto «problema di agenzia», sia attraverso la riduzione delle asimmetrie informative sia attraverso la riduzione (e la tendenziale eliminazione) delle divergenze di interessi tra il principale (cioè il datore di lavoro, l'impresa) e l'agente (cioè il lavoratore).

Questa puntualizzazione, se pur necessariamente sommaria, delle dimensioni della produttività e dei suoi fattori determinanti costituisce la piattaforma di riferimento necessaria per poter analizzare il ruolo multiforme

² Questo tipo di innovazione è stato ripetutamente descritto e auspicato nei lavori di Tronti (vedi in particolare Tronti, 2012; vedi anche Santangelo, Pini, 2011).

della contrattazione nei suoi confronti. E ciò costituisce l'oggetto del paragrafo seguente.

5. Quale contrattazione

Se la contrattazione deve confrontarsi (nel senso che deve tendere a governarne gli effetti e a influenzarne l'andamento) con queste complesse dimensioni e dinamiche della produttività sopra richiamate, deve necessariamente assumere una configurazione ugualmente complessa e articolata in modo da risultare efficace rispetto agli obiettivi. Le considerazioni che seguono non riguardano tuttavia né le tecniche della contrattazione né la questione della rappresentatività dei soggetti ai fini della legittimazione a contrattare, ma soltanto i possibili contenuti di essa.

Una prima distinzione da fare per mettere ordine nell'individuazione dei contenuti della contrattazione è quella tra l'obiettivo di influire sulle variabili distributive dei vantaggi della produttività e l'obiettivo di influire sui fattori determinanti della produttività.

5.1. Influire sulla distribuzione dei vantaggi della produttività

In relazione agli aspetti distributivi, si è visto sopra come, principalmente con riferimento agli esiti degli incrementi di produttività in sé piuttosto che in rapporto al costo del lavoro, le conseguenze degli aumenti di produttività presentino due possibili sbocchi. Possono lasciare inalterate oppure possono modificare le quote distributive. Quando il tasso di crescita della produttività del lavoro (sia basso o sia alto) è superiore al tasso di crescita delle retribuzioni, la quota dei salari sul reddito nazionale diminuisce a vantaggio della quota dei profitti e/o delle rendite. Sappiamo come questa dinamica abbia caratterizzato l'evoluzione di molti paesi industrializzati, tra cui l'Italia. Quest'evoluzione è esposta a critiche non solo sul piano della «equità» nella distribuzione del reddito, ma soprattutto sul piano degli elementi di crisi introdotti nel sistema economico attraverso l'effetto negativo sulla domanda aggregata³. Si potrebbe obiettare che la crescita della quota dei pro-

³ Si tenga presente che la radice della prima crisi finanziaria va fatta risalire all'enorme indebitamento con cui è stato necessario finanziare la domanda aggregata a causa della crescente diseguaglianza nella distribuzione del reddito.

fitti (non delle rendite!) favorisca l'aumento degli investimenti e quindi giovi alla crescita; ma (a parte la peculiarità della funzione di investimento su cui tale ipotesi poggerebbe e a parte l'ipotesi, tutt'altro che infondata, che siano gli investimenti a generare i profitti piuttosto che il contrario⁴) l'evidenza empirica mostra per l'Italia una contrazione della quota degli investimenti fissi sui profitti, con un'evidente sottrazione di risorse finanziarie al circuito produttivo a favore di più redditizi investimenti di portafoglio.

Per queste ragioni la contrattazione dovrebbe anzitutto controllare la variazione della quota dei salari a livello macroeconomico, e questo è sicuramente un compito che spetta in prima battuta al mantenimento del salario reale attraverso l'Ipca (cioè l'indice dei prezzi al consumo armonizzato per i paesi membri dell'Unione Europea)⁵ in sede di contrattazione nazionale, in seconda battuta al collegamento del salario con la dinamica della produttività, la cui forma e la cui sede discuteremo più avanti, mentre un collegamento con la redditività dell'impresa deve entrare necessariamente in un qualche meccanismo di partecipazione agli utili concordato in sede di contrattazione aziendale. Ma anche le autorità di politica economica dovrebbero essere impegnate in un accordo sulle variabili distributive, agendo per ridurre gli extra profitti attraverso un aumento del grado di concorrenza nei mercati (particolarmente importante per l'influenza dei monopoli naturali o amministrati sulle tariffe pubbliche), non consentendo legislativamente forme di lavoro retribuite al di sotto di una certa soglia⁶ e tarpendo in qualche maniera il tasso di rendimento delle attività finanziarie. Non è certo il caso di invocare improbabili «politiche dei redditi», ma è da ritenere che impegni reciproci basati su un'intesa sulle variabili distributive debbano far parte di qualsiasi patto «per la crescita» o «tra produttori», o comunque venga definito.

Ci sono però anche gli altri aspetti degli effetti della crescita della produttività «in sé», sopra menzionati, che devono entrare nei contenuti della contrattazione. Questi riguardano, in primo luogo, la durata dell'orario lavora-

⁴ Basti pensare al principio dell'acceleratore e alla cosiddetta «equazione di Cambridge».

⁵ Il recente indebolimento di questo legame contenuto nell'accordo sulla produttività del novembre 2012 consente praticamente una diminuzione del salario reale attraverso l'incremento dei prezzi.

⁶ Il World of Work 2013 dell'International labour organization (Ilo) insiste con particolare enfasi sui benefici effetti dell'esistenza di una soglia minima obbligatoria di retribuzione.

tivo. Sulla base di quanto detto sopra, la distribuzione dei vantaggi dell'incremento di produttività tra aumento del salario reale e accorciamento dell'orario di lavoro (entrambi fattori di miglioramento della qualità della vita dei lavoratori) deve costituire oggetto della contrattazione aziendale, fatta salva la quota dell'incremento di produttività oraria che deve trasformarsi in diminuzione del costo del lavoro per unità di prodotto. Anche questa quota dovrà essere, chiaramente, oggetto di contrattazione nel quadro di un piano industriale di medio termine condiviso dalle rappresentanze dei lavoratori, in un contesto di partecipazione più o meno formalizzata e più o meno definita contrattualmente o legislativamente⁷. Ciò che non gioverebbe né alla qualità della vita dei lavoratori né alle prospettive di lungo periodo della performance economica sarebbe invece l'espedito di ridurre il costo del lavoro per unità di prodotto, sostituendo l'incremento della produttività oraria con l'allungamento dell'orario lavorativo. Gli alti livelli di produttività oraria possono invece consentire nelle fasi sfavorevoli del ciclo margini di riduzione delle ore lavorate per addetto a favore del mantenimento dei livelli di occupazione.

Praticamente contraria a questa visione sarebbe la prospettiva, qua e là affiorante in talune proposte, di scoraggiare in tempi di crisi la crescita della produttività oraria per evitare che la riduzione dei coefficienti di lavoro produca un aumento della disoccupazione. Ammesso che questo possa funzionare, il vantaggio sarebbe soltanto di brevissimo periodo e presto si trasformerebbe in conseguenze nefaste; l'aumento della produttività oraria potrebbe invece avere nel breve periodo qualche effetto negativo sull'occupazione, ma nel medio-lungo questo si trasformerebbe in incremento dell'occupazione per effetto dello sviluppo di nuovi settori e per il generale innalzamento del livello di attività economica. Naturalmente, perché ciò accada, è necessario un governo delle dinamiche di breve periodo con appropriate ed efficaci politiche attive del lavoro (sostegno dei redditi dei disoccupati, politiche a favore della mobilità del lavoro, politiche formative, e così via).

È evidente che tutto questo tira in ballo la responsabilità del governo come partner di un progetto complessivo per la crescita, in cui lo strumento della contrattazione tra le parti sociali si integra con l'impegno del governo in un più comprensivo «patto sociale». Quando la produttività oraria au-

⁷ Si veda a questo proposito l'esperienza tedesca, resa possibile, peraltro, da appropriati livelli di maturità e di corresponsabilità di entrambe le parti sociali.

menta nell'insieme dell'economia, tutti i salari reali possono aumentare per effetto di un aumento dei salari nominali o di una diminuzione dei prezzi; sta alla contrattazione e all'esecutivo il compito di governare in maniera equilibrata le variabili che influenzano l'entità di questi aumenti nel quadro – come si è detto – di un'intesa sulle variabili distributive. Sta di fatto, per dirla in parole povere, che quando la produttività oraria aumenta, la collettività nel suo insieme può disporre di una maggior quantità di beni e servizi ottenuti con un minor impiego unitario di fattori produttivi.

5.2. *Influire sui fattori determinanti della produttività*

Quanto si è detto finora circa il ruolo e i contenuti della contrattazione riguarda gli aspetti distributivi degli incrementi di produttività, una volta che questi abbiano avuto luogo. Che dire sul ruolo della contrattazione circa i fattori che determinano il realizzarsi di incrementi di produttività? Il collegamento che generalmente viene fatto a questo proposito è con quello che abbiamo individuato come il terzo dei fattori interni all'impresa: l'impegno, ossia lo sforzo dei lavoratori. Nello schema dell'accordo del 2009, alla contrattazione nazionale veniva attribuito il compito di mantenere (relativamente, anche se non interamente) stabile il salario reale, mentre alla contrattazione aziendale veniva riservato il compito di realizzare eventuali incrementi del salario reale in una misura determinata dall'incremento di produttività ove questo avesse avuto luogo.

Perché questo meccanismo era (e tuttora è, a quanto pare) considerato in grado di stimolare la crescita della produttività? Fondamentalmente per due ragioni. La prima è che legare la dinamica di w alla dinamica di Y risolverebbe il problema di agenzia, abolendo la divergenza tra la funzione obiettivo del lavoratore e la funzione obiettivo del datore di lavoro⁸. La seconda è che il conseguente «impegno» del lavoratore costituirebbe un fattore di primaria importanza nel determinare la crescita della produttività. In realtà si può provare, da un lato, che non vi è certezza che in questo modo il problema di agenzia venga risolto⁹, dall'altro, come si è visto nella precedente analisi, che l'impegno del lavoratore non è sicuramente il più importante tra

⁸ Le quali funzioni-obiettivo sono per loro natura divergenti: il datore di lavoro ha: $\Pi = (\pi(y) - \pi(w))$, mentre il lavoratore ha $U = u(w) - c(e)$.

⁹ Anzi, secondo alcuni modelli, ad esempio quello dei salari di efficienza, il nesso causale andrebbe in direzione opposta: alti livelli salariali determinerebbero alti livelli di produttività, anziché il contrario.

i fattori che influenzano l'andamento della produttività; anzi, il suo ruolo appare modesto, ancorché necessario, al confronto con gli altri fattori.

Ne consegue che la contrattazione aziendale dovrebbe concentrarsi maggiormente sugli altri fattori per incidere significativamente sulla dinamica della produttività e che ove la contrattazione aziendale da sola non sia sufficiente, essa deve essere integrata in un più ampio patto sociale per la crescita, che oltre alle parti sociali coinvolga il governo, secondo quanto ampiamente illustrato e ripetutamente proposto in diverse sedi (vedi Acocella, Leoni, Pini, Tronti, 2012). Un patto sociale appropriato dovrebbe contenere una serie di impegni verificabili ed esigibili da parte di tutti i contraenti nelle direzioni brevemente riassumibili come segue. Stento invece a credere che possa costituire qualcosa di realizzabile, e non una mera utopia, quella sorta di programmazione dettagliata di tutte le principali variabili macro e micro economiche che talora viene proposta¹⁰: dal tasso di crescita del Pil al tasso di inflazione, dalla distribuzione funzionale del reddito alla dimensione media di impresa, in una sorta di programmazione centralizzata di vecchia memoria. Limiti di natura cognitiva, prima di tutto, ostacolano questa prospettiva in qualsiasi regime economico.

Le direzioni lungo le quali vanno formulati (prevalentemente con lo strumento del «patto sociale», o della «concertazione», per usare un vecchio termine per un concetto attuale, piuttosto che con lo strumento della contrattazione) gli impegni reciproci sono ricavabili con riferimento ad alcuni dei fattori determinanti della produttività che sono stati esposti sopra. Intanto vi è tutta la gamma dei fattori esterni all'impresa, precedentemente richiamati, che pur non incidendo sul costo del lavoro per unità di prodotto influenzano la competitività per via dell'impatto sui costi totali di produzione. Si tratta della qualità delle infrastrutture in genere, dei trasporti, delle telecomunicazioni, dell'energia, della burocrazia della pubblica amministrazione, della corruzione, dell'assetto istituzionale in genere, e così via. In secondo luogo, quei fattori che incidono sul costo del lavoro per unità di prodotto pur senza incidere sulla produttività oraria: richiamiamo principalmente, da un lato, il cosiddetto cuneo fiscale, l'Irap e tutti quegli oneri di *compliance* di varia natura che gravano sul costo del lavoro, dall'altro, il vasto campo delle tariffe pubbliche, dei servizi sociali e della pressione fiscale sul reddito dei lavoratori che alimentano le richieste di incrementi retribu-

¹⁰ Vedi, ad esempio, Tronti (2013).

tivi. Ci sono, infine, quegli elementi decisivi per le dinamiche di crescita della produttività oraria che rappresentano un punto di confluenza delle dinamiche decisionali degli imprenditori con le variabili imputabili alle scelte delle autorità di governo dell'economia.

Prendendo come riferimento i tre ordini di fattori precedentemente menzionati, possiamo identificare questi elementi nel grado di concorrenza dei mercati, nelle caratteristiche dimensionali delle unità che costituiscono il sistema produttivo, nei servizi reali a sostegno dell'innovazione, nelle reti integrate pubblico-privato di ricerca e sviluppo, nella diffusione delle *information and communication technologies*, nel finanziamento delle innovazioni, nell'istruzione e nella formazione. In tutti questi campi, le parti sociali e il governo devono stipulare accordi impegnativi di natura pattizia orientati a formare un insieme organico integrato con la contrattazione in senso stretto che si svolge tra le parti datoriali e le parti dei lavoratori in tema di crescita della produttività.

Quest'ultima, che si aggiunge agli elementi costitutivi di un «patto sociale» di più ampia portata, deve svolgersi a livello aziendale. Sempre sulla base dell'individuazione dei fattori riportata sopra, i suoi contenuti possono essere specificati come:

- accordi riguardanti gli investimenti fissi e l'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto. L'aumento del capitale fisso può incorporare progresso tecnico di natura incrementale, mentre le innovazioni radicali passano attraverso una combinazione di investimenti fissi e attività di ricerca e sviluppo. Peraltro, l'innovazione di prodotto può comportare processi radicali di riconversione produttiva. Questi processi devono essere oggetto di contrattazione aziendale, e saranno tanto più espressione di impegni condivisi quanto più elevato sarà il grado di diffusione dell'informazione sui piani industriali e di compartecipazione dei lavoratori nel quadro di un buon clima di relazioni industriali. Non si può nascondere, però, che anche qui deve giocare un ruolo essenziale il terzo soggetto, l'attore pubblico, con un sistema efficace di politiche attive del lavoro;

- accordi relativi al superamento dei modelli organizzativi routinari per un'evoluzione nel senso della *lean production*, fondata sulla conoscenza e l'apprendimento organizzativo. Tale evoluzione presuppone non solo un'appropriata capacità (di cui si è detto) da parte del management, ma anche una corresponsabilità, una duttilità e una flessibilità organizzativa da parte di tutto il personale. È chiaro che questa flessibilità deve essere mantenuta en-

tro il rispetto dei diritti garantiti dalla legge e dalla contrattazione nazionale (il contenuto del famigerato art. 8 è chiaramente bizzarro), ma è altrettanto chiaro che la legge e il contratto nazionale non possono permettersi ottusità e devono procedere a riequilibrare il confine tra ciò che è inderogabile e ciò che non lo è;

- lo sviluppo delle competenze del personale e l'impegno diligente nello svolgimento dell'attività lavorativa costituiscono un ulteriore campo dove può esercitarsi la contrattazione a livello aziendale. Fondamentalmente questi aspetti devono legarsi alla contrattazione dell'attività formativa *on the job*, allo sviluppo di ciò che Kreps chiama «cultura dell'impresa», a criteri di gestione del personale basati su merito e competenze piuttosto che su anzianità e altro. In questo scenario il ruolo del legame tra dinamica del salario reale e redditività dell'impresa, essenziale per quanto riguarda gli aspetti distributivi, è da considerare secondario per quanto riguarda gli aspetti incentivanti della crescita della produttività mediante l'impegno individuale¹¹. Nonostante ciò, sembra che il cosiddetto recente accordo sulla produttività fondi proprio su questo «le magnifiche sorti e progressive» della produttività del sistema italiano. In realtà, dalla detassazione e dalla decontribuzione legata agli agganci (siano essi «cosmetici» o reali) con una qualche variabile ipoteticamente connessa alla produttività deriva soltanto una possibile riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto, senza una diminuzione della retribuzione netta, il che è un bene, ma ha poco a che fare con l'incentivo alla crescita della produttività.

6. Disinnescare un disincentivo

Il ragionamento potrebbe chiudersi qui, e si avrebbero già a disposizione tutti gli elementi per dare contenuti alla contrattazione in termini incentivanti della produttività. Invece bisogna prendere in considerazione la necessità di rimuovere un potente disincentivo che opera contro l'impegno delle imprese a investire per la crescita della produttività. Come si è detto sopra (vedi il par. 4) a proposito dell'*absorption approach*, la motivazione a investire in innovazione può venir meno se l'imprenditore può compensare in

¹¹ Taluni modelli giungono persino a ipotizzare l'emergere di strategie dominanti di riduzione dell'impegno individuale in presenza di tali legami (vedi Holmstrom, 1982).

altro modo il deficit di competitività legato al gap di produttività. Purtroppo gli accordi del 2009 e i seguenti spianano la strada appunto a un facile altro modo: compensare il gap di produttività con un congruo gap nei salari reali, dato che è consentito di non far crescere i salari se la produttività non cresce. In base a tali accordi, infatti, la variazione dei salari δW è determinata da una componente $\varepsilon(\delta P)$ legata alla dinamica dei prezzi e fissata a livello nazionale, più una componente $\lambda(\delta\pi)$ legata all'andamento effettivo della produttività aziendale e contrattata a questo livello (o a livello territoriale)¹². Ciò si risolve in una forma di protezione delle imprese pigre, alle quali è consentito di controllare in questo modo (cosa tuttavia possibile solo entro certi limiti) il costo del lavoro per unità di prodotto senza impegnarsi nella crescita della produttività, ma semplicemente controllando il costo del lavoro per unità di lavoro.

Se invece si vuol spingere le imprese a controllare il costo del lavoro per unità di prodotto attraverso un incremento della produttività del lavoro, impegnandosi in innovazioni organizzative, gestionali, commerciali, di processo e di prodotto (parliamo per semplicità di produttività grezza), dobbiamo riprendere in considerazione una proposta già formulata nel 2009¹³, cioè modificare il secondo parametro della formula di quegli accordi, trasformando il π del secondo livello di contrattazione (vale a dire l'andamento effettivo della produttività) in π^* (vale a dire un tasso programmato di crescita della produttività). La proposta è stata sviluppata in forma molto articolata da Antonioli e Pini (2013) che, però, rispetto all'idea originale attribuisce un maggior ruolo al livello nazionale della contrattazione.

Alcune obiezioni a questa proposta riposano sulla pretesa inopportunità di stimolare comunque l'incremento di produttività in periodo di crisi a causa degli effetti negativi sull'occupazione; ma di questo si è già detto. Altri (Acocella, 2013) fanno notare che la natura incentivante di questo meccanismo non sarebbe diversa da quella derivante dal sistema di variazione del salario nazionale in misura pari o superiore all'inflazione: anche in quel caso nascerebbe un premio per le imprese più dinamiche e una penalizzazione per quelle meno dinamiche; ciò è vero, ma, appunto, se

¹² Attualmente, in base agli accordi del novembre 2012, al primo livello non viene più attribuita la funzione di garantire il salario reale a causa dell'introduzione di una serie di altri parametri di riferimento oltre all'Ipca.

¹³ Vedi le proposte indipendentemente formulate da Ciccarone (2009) e Fadda (2009).

quel meccanismo funziona con riferimento alla stabilizzazione del salario reale non è male utilizzarlo anche assumendo come parametro un tasso programmato di crescita della produttività. Peraltro non è da ipotizzare il pagamento anticipato ai lavoratori di una quota della produttività programmata; il pagamento avverrebbe soltanto alla fine dell'arco di tempo annuale o pluriennale.

Non è neppure pensabile che le imprese possano facilmente attenuare lo stimolo ad accrescere la produttività attraverso variazioni di prezzo: una singola impresa incontrerebbe il vincolo della concorrenza, mentre le imprese nell'insieme dovrebbero fare i conti col meccanismo di stabilizzazione del salario reale e con i conflitti distributivi. Ancora, non bisognerebbe preoccuparsi troppo del processo di distruzione creatrice di natura schumpeteriana, che resta valido. La tempistica e l'ampiezza del suo impatto possono essere governate con una regolazione graduale del meccanismo. In realtà non esistono obiezioni teoriche valide al principio incentivante incorporato in questo meccanismo. Le uniche obiezioni valide possono riguardare le difficoltà nel mettere a punto l'operatività di esso.

È infatti su queste che bisognerebbe lavorare per realizzare i seguenti principi. In primo luogo, il tasso programmato di crescita della produttività non deve essere unico, ma differenziato in prima istanza per settore, per classe di ampiezza, per territorio. Sono da risolvere i problemi relativi alla disaggregazione per settori e ai criteri di omogeneità territoriale sulla base delle esternalità negative e positive proprie dei diversi territori. In secondo luogo, il tasso di crescita programmato dovrebbe essere «contrattato» a livello aziendale entro un pacchetto contrattuale che comprenda tutte le altre variabili che influenzano la produttività di cui sopra si è detto, ed entro una cornice più vasta di patto che coinvolga le autorità di politica economica. Un margine massimo di deviazione dal tasso programmato per settore, classe dimensionale e territorio deve essere definito. In terzo luogo, tale tasso programmato per settore, classe dimensionale e territorio dovrebbe essere formulato tenendo conto della distanza da colmare rispetto ai livelli di produttività assunti come *benchmark* anche, e soprattutto, con riferimento ai valori degli altri paesi avanzati e individuando una quota annua di tale distanza da colmare. In quarto luogo, la sede in cui avvenga la definizione del tasso di cui al punto precedente deve essere una sede di concertazione composta da parti sociali, governo, soggetti terzi (ad esempio: Istat, studiosi, esperti). Infine, alle aziende che non procedono alla contrattazione di cui al secondo punto, si applica il

parametro di crescita salariale riferito al tasso di cui al terzo punto, oltre a eventuali altre sanzioni. È chiaro che la definizione operativa di questi punti presenta qualche difficoltà, ma è necessario farlo perché soltanto rimuovendo il disincentivo della compensazione salariale dei ritardi di produttività e integrando questo meccanismo con l'insieme di misure da incorporare nella contrattazione e nel «patto sociale», secondo quanto esposto nei paragrafi precedenti, si può imprimere un impulso efficace all'accelerazione della crescita della produttività del sistema produttivo italiano.

Riferimenti bibliografici

- Abramovitz M. (1989), *Thinking about Growth*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Acocella N. (2013), *Per un Patto di produttività e crescita in termini di produttività programmata?*, mimeo.
- Acocella N., Leoni R., Pini P., Tronti L. (2012), *Un Patto che stimoli la crescita della produttività e della competitività*, in <http://docente.unife.it/paolo.pini/appello-un-patto-che-stimoli-la-crescita-della-produttivita-edella-competitivita>.
- Antonioni D., Pini P. (2013), *Contrattazione, dinamica salariale e produttività: ripensare gli obiettivi e i metodi*, mimeo.
- Ciccarone G. (2009), *Produttività programmata. Una proposta per la riforma della contrattazione e l'unità sindacale*, in [nelmerito.com \(www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=708&Itemid=135\)](http://www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=708&Itemid=135).
- Fadda S. (2009), *La riforma della contrattazione: un rischio e una proposta circa il secondo livello*, in [nelmerito.com \(www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=759&Itemid=135\)](http://www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=759&Itemid=135).
- Holmstrom B. (1982), *Moral Hazard in Teams*, in *The Bell Journal of Economics*, 13.
- Maddison A. (2007), *Contours of the World Economy 1–2030 AD. Essays in Macroeconomic History*, Oxford, Oxford University Press.
- Maddison A. (1991), *Dynamic Forces in Capitalist Development*, Oxford, Oxford University Press.
- Okun A.M. (1962), *Potential GNP: Its Measurement and Significance*, in *Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association*, Alexandria, American Statistical Association.
- Santangelo D., Pini P. (2011), *New HRM Practices, and Exploitative and Explorative Innovation: A Shopfloor Level Analysis*, in *Industry and Innovation*, XVIII, 6.

- Sargent T., Rodriguez E. (2000), *Labour or Total Factor Productivity: Do We Need to Choose?*, Department of Finance, Canada, mimeo.
- Tronti L. (2013), *Verso un sistema di contrattazione 2.0*, seminario Astril «Produttività e contrattazione», in www.astril.org.
- Tronti L. (2012), *Per una nuova cultura del lavoro. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita*, in *Economia & Lavoro*, n. 2.

ABSTRACT

Dopo alcune chiarificazioni sul concetto di produttività, l'articolo sottolinea la necessità di operare una chiara distinzione tra i fattori determinanti della dinamica della produttività interni all'impresa e quelli esterni all'impresa. Una seconda necessaria distinzione è quella tra conseguenze e cause della crescita di produttività. La contrattazione collettiva dovrebbe riguardare tutti questi elementi, ma per essere più efficace dovrebbe essere inquadrata nell'ambito di un più comprensivo patto sociale che includa il governo. Infine, viene raccomandata l'adozione di un tasso programmato di crescita della produttività per evitare che il legame tra salari e produttività diventi un disincentivo per le imprese a investire in innovazione.

After some clarifications about the concept of productivity, the paper stresses the need to draw a sharp distinction between factors influencing the productivity dynamics which are under the control (and the decisions) of the firm and factors which are external to the firm. A second necessary distinction is between consequences and causes of productivity growth. Collective bargaining should concern both, but should be framed within a wider social pact including the Government. Finally, the paper states that the link between wage and productivity dynamics (to be bargained at a decentralized level) might turn out to work against productivity growth unless a planned target rate of increase in productivity, rather than the effective one, be taken as parameter.

Le ragioni strutturali che giustificano la contrattazione nazionale

*Paolo Leon**

Anche se Antonioli e Pini in questo numero lo ricordano, forse non è ancora chiaro che il mercato non può costruire un ponte tra l'economia nel suo complesso, da una parte, e il livello di famiglie, imprese, settori e territori, dall'altra. Per chiarire: le imprese massimizzano il profitto e i lavoratori il salario, ma nessuno di loro massimizza il valore aggiunto, cioè il prodotto nazionale. Per le imprese il profitto si massimizza minimizzando il salario, e se tutte le imprese riuscissero nel loro intento, distruggerebbero l'economia e le loro stesse imprese. Analogo il caso dei lavoratori che, se riuscissero a massimizzare il salario, distruggerebbero le imprese e perciò l'economia.

Nella tesi liberista, quando si confrontano sul mercato, nessuno dei due partecipanti riuscirà a realizzare pienamente il proprio obiettivo, perciò il prezzo di mercato risultante costruirà un equilibrio ottimale: ma la tesi è impossibile. La ragione di questa impossibilità sta nel fatto che, a differenza dell'imprenditore, i lavoratori non sopravvivono senza un posto di lavoro, e la loro debolezza contrattuale si attenua quanto più ci si avvicina alle condizioni di piena occupazione, quando le imprese si fanno concorrenza per la scarsa forza lavoro disponibile. D'altra parte, la piena occupazione non può derivare dalle scelte imprenditoriali, che sono inevitabilmente volte a ridurre i costi e perciò salari e posti di lavoro, con la conseguenza che la domanda effettiva di beni e servizi rischia sempre di essere insufficiente a creare la piena occupazione.

Supponiamo che una nuova tecnologia riduca la domanda di lavoro a prodotto costante; gli occupati non licenziati mostreranno un aumento nel prodotto per addetto (produttività), ma i loro salari non aumenteranno come la produttività, proprio perché, nel frattempo, la disoccupazione è aumentata e il potere contrattuale dei lavoratori occupati è diminuito. Poiché, poi, con il risparmio di forza lavoro realizzato dalle imprese la massa salariale è diminui-

* Paolo Leon è professore emerito di Economia pubblica presso l'Università Roma Tre.

ta, la produzione si ridurrà, i licenziamenti aumenteranno e l'economia entrerà in crisi nonostante il progresso tecnico.

Non c'è alcun automatismo perché si realizzi, per l'economia nel suo complesso, una distribuzione dei guadagni della produttività in modo da creare sempre una domanda sufficiente per ricostruire ogni volta la piena occupazione: manca una «regola aurea» che crei automaticamente questo risultato. Si capisce, allora, che per imporre la regola aurea, e perché i salari possano crescere con la produttività, è necessario un intervento che corregga il fallimento macroeconomico del mercato della forza lavoro: è questa la ragione economica principale della contrattazione/concertazione nazionale. Vi sono molte altre ragioni che giustificano la contrattazione nazionale, ma quella appena indicata è una ragione «strutturale», sempre presente nelle economie di mercato.

Non possiamo confondere la contrattazione nazionale con quella decentrata – per azienda o per territorio. Quest'ultima si giustifica ogni volta con le condizioni specifiche delle imprese e dei territori. Anche in questo caso è possibile che si debba correggere il mancato aumento dei salari in proporzione alla produttività, perché qui siamo nella microeconomia, dove il prodotto per addetto varia da impresa a impresa e da territorio a territorio, e il risultato macroeconomico di un numero elevato di concertazioni particolari non ha ragione di riprodurre la regola aurea per l'economia nel suo complesso: le esperienze recenti sono numerose e indicative di comuni comportamenti imprenditoriali. Se ne deduce che i livelli di contrattazione sono almeno due, non sostitutivi uno rispetto all'altro, e solo quello nazionale può condurre a una distribuzione del reddito compatibile con la crescita del reddito nazionale.

Ciò che è desiderabile non è necessariamente attuabile. Quando si vive nella condizione di recessione così caratteristica degli ultimi cinque anni, la cultura d'impresa è stretta dalle circostanze ed è ostile a qualsiasi contrattazione con il sindacato, perché comporta il rischio di maggiori costi salariali; così, il potere contrattuale dei lavoratori è quasi annullato – salvo per poche professioni essenziali per la sopravvivenza delle imprese. Sappiamo già che, mentre si riduce la massa salariale, la disoccupazione, l'inoccupazione e la precarietà cresceranno: con queste, anche l'adesione dei lavoratori al sindacato si indebolisce, perché ciascuno cercherà di battere la concorrenza degli altri disoccupati per i pochi posti di lavoro disponibili. Perciò, nella crisi, le linee desiderabili di politica economica per il sindacato e per le imprese non

sono immediatamente coincidenti. Gli imprenditori, infatti, chiedono una riduzione delle restrizioni creditizie, una riduzione del costo del lavoro attraverso un aumento della flessibilità, la chiusura della contrattazione nazionale e il suo declassamento a livello aziendale: pensano così di aumentare la competitività rispetto ai concorrenti di altri paesi e risolvere l'impasse della stagnazione.

Il guaio, con questa impostazione, è che l'aumento del credito è utile ma non decisivo per la ripresa, perché le vendite non aumenterebbero; la maggior flessibilità, poiché riduce la massa salariale, riduce di nuovo le vendite delle imprese; ogni aumento di competitività in un paese dell'Eurozona deve aspettarsi una reazione degli altri paesi membri. Infine, la chiusura dei contratti nazionali crea una diversa gerarchia tra le imprese, tra quelle che senza contratto prosperano e quelle che invece patiscono la concorrenza delle prime (in breve, un aumento del grado di monopolio).

L'idea che la contrattazione aziendale si giustifica attraverso la remunerazione della produttività non ha senso, in recessione: sono poche le imprese che riescono a ottenere aumenti di produttività mentre si riducono le vendite, e quelle poche vedono aumentare la produttività perché riducono l'occupazione. Per il sindacato, a sua volta, la produttività non è un argomento che interessa i lavoratori, perché nella crisi, la loro retribuzione, a livello aziendale come a quello economico generale, sarebbe nulla. Così il sindacato non può evitare di richiedere che l'intervento pubblico principale consista nell'aumentare la domanda interna, senza mettere a rischio la competitività: si tratta di una politica industriale con effetti macroeconomici, che aumenterebbe la domanda di forza lavoro e ridurrebbe la debolezza contrattuale del sindacato e del singolo lavoratore. Anche in questo caso ne deriverebbe una gerarchia tra le imprese, dato che la spesa pubblica avrebbe impatti diversificati sulle imprese, secondo i settori interessati.

Naturalmente, le circostanze della crisi potrebbero favorire la composizione tra le linee di politica economica, perché ambedue le parti devono soltanto alzare lo sguardo verso obiettivi e strategie a livello complessivo; ma solo il governo ha il potere di trovare quel mix di strumenti che porta al consenso delle parti sociali. Ne segue che la concertazione è l'ipotesi istituzionale più adatta per giungere a contratti nazionali utili per la ripresa dell'economia, mentre la contrattazione aziendale ha significato solo *dopo* che l'occupazione ha ricominciato a crescere, ma per darle peso de-

ve essere impostata *prima* della ripresa. Ciò rende interessanti, per i pubblici poteri, le riflessioni di Antonioli e Pini.

C'è, però, un punto nell'elaborazione dei due autori che non è convincente. Si tratta della proposta di una partecipazione agli utili aziendali da parte dei lavoratori: è vero che esistono esperienze in qualche settore e in qualche paese, ma non esistono esperienze sufficientemente generali. La ragione sta nel fatto che la contrattazione, di regola, non ammette la confusione dei ruoli delle parti senza distorcere il risultato. Poiché è l'impresa che decide i corsi di azione che possono determinare utili o perdite, e poiché è l'organizzazione del lavoro che è responsabile dell'eventuale aumento della produttività, la partecipazione agli utili finisce inevitabilmente per rappresentare una concessione dall'impresa ai lavoratori. Ma se il rapporto di lavoro contiene elementi concessori, allora la debolezza strutturale del potere contrattuale dei lavoratori si aggrava.

Le proposte di Antonioli e Pini e il ragionamento qui condotto sembrano però occuparsi d'altro rispetto alla concreta situazione italiana, che soffre da molti anni politiche di restrizione fiscale e finanziaria – l'avanzo primario nei conti pubblici – che impedisce proprio quella politica industriale che costituirebbe la base della concertazione. Se si dà retta all'evoluzione istituzionale dell'Eurozona l'austerità deve continuare per decenni, sia perché occorre ricondurre il rapporto debito/Pil a poco più della metà sia perché esiste un obbligo costituzionale al pareggio di bilancio.

Questa situazione, che inibisce qualsiasi azione pubblica, ha invece l'indiretto vantaggio di colpire sia le imprese sia i lavoratori, costringendo ambedue le parti a rendersi conto della natura solamente finanziaria della stagnazione, e a ritrovare la piattaforma comune per la ripresa, per presentarsi all'Europa con la forza che deriva dal consenso nazionale. Il mercantilismo rampante nei paesi del Nord dell'Eurozona è il vero avversario delle parti sociali italiane.

ABSTRACT

Semplificando, la contrattazione nazionale è parte della politica macroeconomica: serve a evitare che il naturale egoismo delle imprese, volto a massimizzare il profitto, e dei lavoratori, volti a massimizzare il salario, distrugga l'economia, l'occupazione, lo standard di vita. La contrattazione decentrata è invece politica microeconomica, perché anche applicata a un gran numero di imprese e di territori non implica nulla per l'economia nel suo complesso. Il declino della prima non serve a fare della seconda un successo, anche perché, in tempi di crisi, il prodotto per addetto, se cresce ora qui ora lì nella geografia imprenditoriale, in media non cresce: perciò non cresceranno nemmeno i salari. Il terreno è quello giusto per l'intervento dello Stato, ma ciò può avvenire solo se si riesce a battere il mercantilismo dei paesi nordici dell'Eurozona.

National labor relations are linked to the economy as a whole: the contracting parties face macroeconomic variables, such as growth, income distribution and competitiveness. Enterprise based contracting, instead, is a microeconomic exercise: even if multiplied by an infinite number of enterprise, productivity contracting does not mean anything for the economy as a whole. The latter, therefore, is no substitute for the former. In circumstances as the present ones, with a severe crisis still producing a further decline in GDP, productivity is null or negative. The situation, therefore, should encourage the government to start new growth policies with a view to increase employment, and as a result, wages and salaries, and internal demand. The obstacle is the northern Eurozone countries and their mercantilism: Europe suffers the «beggar thy neighbor» policy.

Piani, non solo premi

Anna M. Ponzellini*

1. Premessa

Quando si parla di contrattazione della produttività vengono immediatamente in mente gli accordi aziendali sui premi di risultato. Quelli di noi che li hanno studiati – per quanto mi riguarda fin dalla loro comparsa nella contrattazione, che fu alla fine degli anni ottanta, e comunque prima dell'accordo del 1993 – sanno molte cose di questi accordi: gli indicatori di performance cui sono collegati, le formule specifiche, l'entità dei premi, le condizioni di distribuzione della retribuzione. E in molti modi hanno tentato di classificarli. Ne sono stati sviscerati le (incerte) proprietà motivazionali e l'impulso dato al sistema di informazione e consultazione dei lavoratori. A suo tempo non sono state poche le discussioni sollevate in merito all'opportunità del passare dal salario fisso al salario variabile (e, in termini più ideologici, anche in merito alla fine del salario come «variabile indipendente»), anche se, più recentemente, è lo stesso sindacato a far circolare manualetti in cui si spiegano gli indicatori che si possono meglio utilizzare per costruire un buon sistema premiante. Qualcuno periodicamente si spinge a provare a misurare l'impatto dei premi sulla performance della singola azienda (con esiti incerti) o almeno la relazione che esiste a livello macro tra retribuzioni e produttività (anche qui, con esiti perlomeno ambigui). Tuttavia, di fronte alla richiesta di riflettere attorno alla produttività e alla sua contrattazione, *mi chiedo se abbia senso parlare di «questa» contrattazione...* A mio parere no, e cercherò di spiegarlo.

* Anna M. Ponzellini, sociologa del lavoro, è stata docente di Relazioni industriali e di Organizzazione e gestione delle risorse umane e direttore di ricerca alla Fondazione Pietro Seveso.

2. Oltre vent'anni di premi di produttività. E la produttività?

Nella contrattazione aziendale della produttività, finora il fuoco è stato sul «retribuire». Che il premio fosse collegato alla performance – grande intuizione delle relazioni sindacali degli anni novanta – è via via diventato secondario e simbolico (nel senso che è servito a giustificare il fatto che si trattasse di un «premio», non semplicemente di un aumento di salario), mentre i fattori che determinano la produttività sono stati ben poco negoziati. Tutt'al più sono stati usati come misuratori. In effetti, i sistemi premianti prevedono la scelta degli indicatori più adatti a misurare il raggiungimento (solitamente inerziale) di qualche obiettivo di redditività o di qualità. I sindacati fanno formazione ai rappresentanti aziendali in cui si spiegano gli indicatori. Le aziende propongono l'algoritmo. Le buone formule si propagano dalle aziende maggiori a quelle minori. Tutto bene. Purché non si faccia confusione, pensando che in questo modo si sta contrattando la crescita della produttività: quello che si sta contrattando è solo la crescita del salario (per quanto legato ai risultati). *In realtà, la negoziazione aziendale non si occupa affatto, o solo molto raramente, di come riorganizzare i fattori produttivi per migliorare sul serio questi risultati.*

Allo stesso modo, considerare – come hanno fatto ripetutamente i nostri governi – la detassazione e la decontribuzione dei premi un modo per aumentare la produttività sembra abbastanza privo di senso, visto che negli accordi i richiami a indicatori di «produttività, efficienza, efficacia, qualità» hanno quasi sempre un valore meramente simbolico. A maggior ragione quando i premi sono costruiti appositamente in funzione di poter accedere agli incentivi di legge: «accordi cosmetici», come sono stati pittorescamente definiti (Antonioli, Pini, 2012).

3. Concentrare la contrattazione sugli strumenti per recuperare produttività, non sugli indicatori

Mi sembra chiaro invece che, se si vuole agire sul serio sulla produttività delle aziende, bisogna rispettare una sequenza. Prima definire in che modo, in quali ambiti aziendali, con quali strumenti organizzativi, gestionali, di relazioni di lavoro, si possa recuperare produttività. Dopo collegarvi un sistema premiante. E solo alla fine pensare agli incentivi pubblici, che a questo punto avranno qualche probabilità in più di essere mirati e quindi efficaci.

Le domande che devono porsi le parti sociali, a livello della singola azienda, sono:

- come aumentare la performance aziendale?
- come collegare la retribuzione alla performance?
- come collegare gli incentivi pubblici alla contrattazione?

In sintesi, il problema attuale delle relazioni industriali a livello d'impresa non è quello di trovare dei buoni indicatori di produttività, ma operare in modo da raggiungerla, una buona produttività. Definire semplicemente degli obiettivi di produttività, di redditività o di qualità, come a volte si fa volenterosamente, se tutto resta come prima (il layout, la tecnologia, il sistema di qualità, l'organizzazione delle pause, la rigidità degli orari, il sistema gerarchico), serve assai poco. Al contrario, è *l'intero processo di produzione, che si tratti di beni o di servizi, che va vagliato e ottimizzato, fase per fase*. Le parti sociali devono seguire tutto il percorso, dividerlo e misurarlo. Ogni azienda deve pianificare il proprio sistema, anche se analisi e diagnosi possono anche essere estese a interi settori e sotto-settori.

In questo modo si ottengono:

- aumenti reali e misurabili di produttività;
- coinvolgimento dei lavoratori e quindi incremento della motivazione e del benessere;
- partecipazione del sindacato e quindi stabilità e fiducia delle relazioni di lavoro.

Nelle esperienze migliori già succedute così (a qualche buon esempio di relazioni industriali a livello aziendale faremo riferimento nei paragrafi successivi). Persino nelle pubbliche amministrazioni, nella breve fase di rinnovamento che si è verificata negli anni novanta (e anche dopo, ma solo in pochi casi virtuosi), è almeno in parte successo così: il sistema premiante è stato la leva – se non il pretesto – per interventi mirati ad alcuni cambiamenti, anche radicali, che erano necessari all'organizzazione aziendale. Bisogna ripartire da queste esperienze.

4. La sfida della produttività obbliga a innovare radicalmente le relazioni industriali a livello d'impresa

Nel dibattito sulla crisi e sui modi con cui uscirne, l'allarme per la crescente perdita di competitività dell'intero sistema produttivo italiano è in pri-

mo piano. L'Istat ci fa sapere che negli ultimi vent'anni la produttività del lavoro italiana è cresciuta pochissimo (lo 0,9 per cento medio annuo tra il 1992 e il 2011), soprattutto che la crescita ha cominciato a rallentare a partire da periodi non sospetti, ovvero già dal 2003. Che ci troviamo di fronte a problemi di tipo strutturale è reso evidente anche dal fatto che, nello stesso periodo, la produttività del capitale – il grado di efficienza del capitale investito, la qualità del management e della governance aziendale – è addirittura peggiorata (Cipollone, 2012). Siccome poi quando si parla di produttività è necessario tener conto anche delle componenti esterne, non va dimenticato che queste ultime appaiono particolarmente critiche nel nostro paese a causa della bassa efficienza dei servizi pubblici, della mancanza di infrastrutture, della lentezza della giustizia e della farraginosità della burocrazia.

È opportuno che le relazioni industriali si facciano carico di tutti i fattori, interni ed esterni, che determinano la produttività. Tuttavia, dato che in questa sede vogliamo aprire una discussione sulla contrattazione aziendale, ci concentreremo sulle componenti su cui le aziende possono avere un controllo diretto: in particolare la produttività del lavoro, ma non solo questa. Infatti, la produttività del lavoro (prodotto per ora lavorata) dipende da una serie di fattori che vanno dalle competenze dei lavoratori al know-how complessivo aziendale, dagli investimenti per unità di lavoro all'organizzazione del lavoro e all'efficienza delle strutture aziendali e dei processi.

In modo più ampio, la redditività del lavoro (valore del prodotto per ora lavorata) chiama in causa l'intera struttura aziendale: dal posizionamento competitivo alla valorizzazione del brand, dalle pratiche e capacità manageriali all'innovazione di prodotto, dalla qualità degli input alle scelte tecnologiche e alla loro influenza sull'organizzazione e sulla qualità dei prodotti.

Sul governo di questi aspetti – possibilmente di tutti questi aspetti – deve concentrarsi una «nuova» contrattazione della produttività tra le parti sociali a livello aziendale. In questo senso, la crisi, e la pressione sul recupero di produttività che ha positivamente innescato, vanno colte come una preziosa opportunità per il lancio di *un modo radicalmente nuovo di concepire la contrattazione aziendale e tutto il sistema delle relazioni di lavoro a livello d'impresa.*

5. Quali sono le piste per aumentare le performance delle aziende?

Certamente le relazioni industriali non possono intervenire su tutti i fattori che determinano la performance delle aziende. Su molti di questi però sì. Se guardiamo in senso stretto alla produttività del lavoro, l'elevata correlazione che esiste tra questa e la qualità delle risorse ci richiama l'importanza che hanno ai fini della performance aziendale, da un lato, il livello di istruzione della forza lavoro, dall'altro, il volume (negoziabile) degli investimenti formativi: sia quelli più specifici, mirati a sviluppare le competenze tecniche di cui l'azienda ha bisogno, sia quelli più estensivi, indirizzati a migliorare in generale la qualità delle risorse, sviluppando conoscenza dei processi, dei metodi di qualità, capacità di *problem solving* e auto-responsabilizzazione. Questo aspetto della formazione è stato finora sottovalutato dalle parti sociali e dai governi in Italia (mentre va detto, per inciso, che proprio sugli investimenti formativi si concentrano gli incentivi pubblici previsti dall'accordo sulla competitività recentemente siglato dalle parti sociali in Francia¹).

Incrementi non indifferenti della produttività del lavoro si ottengono anche attraverso il controllo dell'assenteismo. A questo proposito va sottolineato che è ben diverso negoziare un incentivo monetario collegato alla riduzione di qualche punto del tasso di assenze, come si usa abitualmente fare nei premi di produttività, rispetto all'analizzare le cause delle assenze e intervenire in modo da farle diminuire. Ad esempio, sappiamo che la possibilità di ridurre temporaneamente l'orario di lavoro (*part time*) o di usufruire di orari flessibili o di giornate di permesso a recupero abbassa drasticamente il tasso di assenza delle madri di figli piccoli. Sappiamo anche che intervenire nel migliorare l'ergonomia di alcune posizioni di lavoro migliora le prestazioni degli operatori e ne riduce le assenze per disturbi muscoloscheletrici (problema, tra l'altro, destinato ad aumentare con l'aumento dell'età di pensionamento). Tutti questi aspetti – il miglioramento delle competenze, le misure di conciliazione, gli interventi sul benessere psicofisico nel posto di lavoro – possono essere parti di un piano di recupero della produttività del lavoro.

¹ Accordo nazionale intercategoriale «Pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi», siglato lo scorso 11 gennaio.

Altri interventi possono migliorare l'uso del capitale. Raggiungere una migliore saturazione degli impianti, rendere più fluidi i processi, adattare la programmazione dell'attività produttiva ai cali e ai picchi della domanda di mercato sono obiettivi che possono essere ben supportati da interventi sull'organizzazione del lavoro. Ad esempio, l'introduzione di un modello di *lean organisation* deve portare a sviluppare il lavoro di squadra, che è una modalità di organizzazione del lavoro che presuppone il coinvolgimento degli operatori, lo sviluppo delle loro competenze, una maggiore fungibilità delle diverse posizioni (e che presuppone interventi formativi per aumentare la polivalenza delle competenze). Anche gli investimenti in *information technology* – che hanno un ritorno importante sulla performance aziendale – devono essere accompagnati da paralleli interventi di sviluppo organizzativo e delle risorse. La risposta agli andamenti discontinui della domanda dei mercati è data dalla flessibilità degli orari di lavoro, che può essere negoziata più ampiamente, ma in modi che la rendano non penalizzante o addirittura vantaggiosa per chi lavora.

Infine, le capacità del management nell'organizzare la produzione e nel gestire le risorse umane sono altrettanti fattori che influenzano la produttività del lavoro e, sebbene sia difficile che la contrattazione possa intervenire nel migliorare l'accuratezza della selezione e della formazione del management, essa certamente può intervenire sulla strumentazione usata per la gestione delle risorse umane. Pratiche manageriali orientate a far crescere i migliori e a collocare le persone giuste al posto giusto, secondo principi di merito, sono cruciali per far innalzare i risultati di un reparto o di un ufficio e, indirettamente, hanno un impatto sulla percezione di equità, quindi sulla motivazione dei dipendenti. In un'intervista recente il responsabile delle risorse umane di McDonald's includeva la mancanza di attenzione al merito tra i tre principali vincoli alla produttività del lavoro in Italia. Non c'è dubbio che il fatto che chi lavora non abbia certezza – per l'opacità delle regole o, peggio, per le interferenze delle diverse sigle sindacali sulle promozioni – del fatto che se lavora bene le sue capacità saranno sfruttate meglio o sarà promosso a qualche incarico di maggiore responsabilità, è un grave elemento di passivizzazione e demotivazione delle risorse. Allo stesso modo, l'attenzione dei manager a tener conto dei bisogni personali dei dipendenti aiuta a migliorare il clima aziendale ed è un altro elemento importante per migliorare la produttività delle aziende.

6. Le pratiche di lavoro ad alta produttività (*high performance workplace practices*)

Da tempo, negli Stati Uniti come in Europa, tra i diversi modi adottati per incrementare la produttività si studiano proprio quelli generati dall'innovazione organizzativa, ovvero dall'introduzione nelle aziende dei nuovi assetti di organizzazione del lavoro e delle nuove pratiche manageriali performanti cui abbiamo accennato nel paragrafo precedente. È interessante concentrarsi sui risultati di questi studi, perché la relazione tra la produttività e il cambiamento organizzativo è indubbiamente uno dei terreni più promettenti per una contrattazione aziendale che voglia contemporaneamente tenere in conto i risultati d'impresa e le condizioni di lavoro. Come ricordava anche Leoni (2012), che sottolinea l'importanza di «pacchetti integrati» e «ad alto coinvolgimento» di queste pratiche di lavoro, alcuni studi americani attribuiscono addirittura il 30 per cento della crescita dell'industria americana proprio alle *high performance workplace practices* (Lynch, 2012).

Con la strategia Europa 2020, l'Europa si preoccupa di ottenere uno sviluppo *smart* attraverso «posti di lavoro di qualità, aziende e settori ad alto valore aggiunto, migliore inclusione sociale attraverso il lavoro». Le analisi della Fondazione europea di Dublino monitorano periodicamente il raggiungimento di questi obiettivi attraverso diversi tipi di *survey*, in particolare attraverso ricerche qualitative sull'innovazione nell'organizzazione del lavoro, iniziate già a partire dal 1997 e periodicamente replicate. Le pratiche di lavoro selezionate da Eurofound come «ad alta produttività» comprendono: lavoro in squadra, formazione, coinvolgimento dei lavoratori nella condivisione delle conoscenze e nella soluzione dei problemi, e nuove forme di ricompensa.

L'indagine più recente testimonia che in Europa:

- una crescente pressione verso l'innovazione è stata esercitata proprio dalla crisi, soprattutto nel settore manifatturiero;
- per cambiare le aziende hanno bisogno di una forte leadership, di una cultura organizzativa che sostenga il processo, di dialogo sociale e di partecipazione dei lavoratori;
- l'approccio più diffuso al cambiamento, nelle esperienze-pilota analizzate, è stato quello doppio, con un'ispirazione manageriale (*top-down*) all'inizio e un approccio dal basso (*bottom-up*) nella fase di implementazione delle nuove pratiche.

La conclusione dell'indagine, che conferma altre svolte in precedenza, è che l'uso di queste pratiche – anche singolarmente, ma meglio se associate tra loro – *ha prodotto incrementi estremamente significativi della produttività del lavoro, riduzione dei costi operativi, maggiore condivisione della conoscenza dei processi produttivi e della soluzione dei problemi* (Eurofound, 2012).

Nei paragrafi successivi mi soffermerò su due pratiche organizzative che sono l'asse su cui si potrebbe costruire la nuova contrattazione della produttività: il lavoro di squadra e la flessibilità degli orari di lavoro.

7. Lavorare in squadra ha un enorme impatto sulla produttività, ma può anche migliorare la qualità del lavoro e la partecipazione

L'organizzazione del lavoro in *teamworking* segue l'introduzione del modello della *lean production*, con catena gerarchica ridotta e ampio coinvolgimento dei lavoratori nei processi di lavoro. Il lavoro di gruppo, soprattutto se organizzato in squadre dotate di qualche autonomia, aumenta l'auto-responsabilizzazione dei lavoratori nella ricerca di un miglior funzionamento dei processi, nei piccoli interventi di manutenzione che evitano il fermo-macchina, nel suggerimento di modifiche per migliorare la qualità, nell'ottimizzazione dell'uso dei materiali, nella riduzione degli sprechi e dei costi dell'energia.

Dai risultati della Workplace Employment Relations Survey emerge che il 60 per cento delle aziende che organizzano il lavoro in team ritiene di avere una produttività superiore alla media e addirittura il 65 per cento di avere una performance finanziaria superiore alla media (Procter, Burridge, 2008); e anche altri studi che hanno misurato l'impatto del lavoro in squadra raggiungono risultati analoghi. Senza andare lontano, Elica (un'azienda italiana che produce cappe aspiranti da cucina), dopo aver introdotto il lavoro di squadra, mettendo al centro del suo sistema Wcm (World Class Manufacturing) la partecipazione dei lavoratori e i loro suggerimenti, ha realizzato in un impianto una riduzione dei costi di produzione del 300 per cento in un solo anno (Sidiqui, Allinson, Cox, 2012).

Il *teamworking* trascina tutta l'organizzazione verso una qualità più elevata: allarga la conoscenza dei processi di lavoro, sollecita i lavoratori a risolvere i problemi quando si presentano e, in molti casi, anche a fornire i loro suggerimenti per il miglioramento continuo. Inoltre, molto spesso l'intro-

duzione del *teamworking* viene accompagnata da un cospicuo intervento formativo che serve a incrementare la polivalenza e ha un importante impatto sulla qualità delle risorse. *C'è quindi da chiedersi perché il lavoro in squadra risulti ancora così poco diffuso in Italia* (è stato introdotto a macchia di leopardo e quasi solo nelle multinazionali di casa-madre tedesca o nordica). Dato il grado di fiducia tra le parti presuppone un'organizzazione basata su gruppi di lavoro: forse una risposta sta nel nostro modello di relazioni industriali, caratterizzato da una cultura più conflittuale che partecipativa (Campagna, Pero, 2011).

La «nuova» contrattazione aziendale per la produttività potrebbe essere una leva per favorire questa forma efficace di organizzazione del lavoro, soprattutto attraverso la diffusione del modello dei gruppi semi-autonomi, che sono quelli dove, oltre a un impatto positivo sulla produttività, si registra il grado più elevato di soddisfazione del lavoro, di miglioramento della qualità e di riduzione delle assenze (Eurofound, 2012). La contrattazione italiana potrebbe prendere esempio dalla Germania, dove il lavoro in squadra è molto diffuso – soprattutto, ma non solo, nel settore metalmeccanico (a cominciare all'auto) – e dove in molti casi si accompagna a forme di partecipazione dei lavoratori molto ampie, che non coinvolgono solo gli aspetti produttivi ma anche il disegno della distribuzione delle mansioni, la definizione dei ritmi e delle pause, l'orario (e persino i permessi dei componenti della squadra).

8. La flessibilità degli orari è la pratica organizzativa che ha l'impatto più significativo sulla produttività

La pressione più forte al cambiamento organizzativo cui le nostre aziende, soprattutto manifatturiere, sono sottoposte in questi anni riguarda la flessibilità degli orari di lavoro. È una partita cruciale, visto che *molta della competitività delle aziende (specie le esportatrici) si gioca sulla capacità di tener dietro alla variazione della domanda dei mercati*. Ed è un punto di snodo organizzativo consistente (e spesso arduo) per le imprese, come si evidenzia anche dagli studi manageriali che testimoniano come, più che in altre pratiche lavorative innovative, la proporzione di dipendenti con orari flessibili sia «fortemente e positivamente correlata a cambiamenti organizzativi radicali» (Beugelsdijk, 2008).

È ormai evidente che il modello italiano di flessibilità – orari rigidi, cui viene collegato un uso sproporzionato di straordinari – è inadatto a perseguire sia gli obiettivi di produttività (gli straordinari sono spesso di ostacolo all'efficienza organizzativa) sia, a maggior ragione, quelli di qualità del lavoro. E quindi va cambiato. Questo modello è purtroppo coerente con la strada che gran parte dell'industria italiana ha scelto di percorrere, tentando di recuperare la competitività, invece che attraverso investimenti nel cambiamento organizzativo e nella qualità delle risorse, attraverso la saturazione dei tempi e l'aumento delle ore lavorate. A scapito quindi della qualità del lavoro (a volte, anche dell'occupazione).

Riprogettare congiuntamente le organizzazioni, introducendo anche orari non-standard – è il caso degli orari ridotti (part-time) – nei servizi, anche in sezioni particolari dei processi industriali, della turnistica innovativa, degli orari personalizzati o del lavoro da casa per i *professional* – comporta qualche studio organizzativo e molta sperimentazione, ma può dare risultati insospettabili in termini di saturazione degli impianti, di efficienza dei processi, di *just-in-time*, di rispetto delle scadenze. Inoltre, quando questi orari sono anche mirati a incontrare le esigenze dei dipendenti, si aggiungono effetti che vanno dalla riduzione delle assenze e del turn over al miglioramento della motivazione e del clima organizzativo. Per limitarci a un paio di esempi molto distanti, la riorganizzazione di molti servizi pubblici attraverso l'introduzione di part time lunghi, ad esempio quelli aeroportuali e in parte quelli di trasporto, è pienamente riuscita e con ampi recuperi di efficienza. La recente creazione di una turnistica «insolita» (turni fissi 5-13 e 12-20) nel polo logistico di Luxottica, combinandosi meglio con gli orari dei cargo, ha consentito di aumentare considerevolmente i volumi distribuiti dall'azienda, incontrando nel contempo anche le preferenze d'orario di gruppi di lavoratori e lavoratrici.

A maggior ragione va ampliata e migliorata la flessibilità multiperiodale (o plurisettimanale), ovvero il sistema di «superamento e recupero» di orario in coincidenza con i picchi e i flessi della domanda di produzione. La negoziazione qui procede attualmente con la cautela, a volte eccessiva, riservata alle deroghe, ma forse, più opportunamente, potrebbe far leva sullo scambio tra esigenze aziendali e bisogni e preferenze dei lavoratori: se si realizzasse questa simmetria – per ora non prevista dai Ccnl – i passi avanti, anche solo in termini di risparmio sugli straordinari e di qualità del lavoro e conciliazione, sarebbero significativi (Pero, Ponzellini, 2012). Un'idea di co-

me ancora una volta i nostri sistemi organizzativi e contrattuali «arranchino» nel confronto con la Germania si può avere comparando la filiale italiana e la filiale tedesca di Endress-Hauser (un'azienda metalmeccanica di strumenti di precisione): il contratto aziendale della filiale tedesca prevede un pacchetto di straordinario molto contenuto e destinato alle effettive emergenze, mentre le ore di flessibilità multiperiodale sono molte di più di quelle previste dai nostri Ccnl, ma in compenso esigibili contemporaneamente da azienda e dipendenti (Una Città, 2013).

9. Piani aziendali di produttività condivisi

Per migliorare la produttività delle aziende ci vogliono manager capaci, investimenti da fare, quasi sempre risorse da formare. Bisogna individuare i fattori di successo per la performance delle imprese, verificare le criticità, progettare e pianificare gli interventi organizzativi, le esigenze di flessibilità, le aree di spreco e d'inefficienza, introdurre le innovazioni tecniche, analizzare i cambiamenti da fare nei sistemi di gestione delle risorse umane, nelle norme contrattuali e nelle relazioni impresa-lavoratori. Se le parti sociali condividessero questa proposta, la nuova contrattazione della produttività potrebbe assumere la forma della definizione congiunta di piani di recupero della produttività, da negoziarsi azienda per azienda.

Ma come si possono convincere le imprese ad adottare questa strategia, che significa spostarsi finalmente verso la «via alta» alla competitività? Può servire orientare gli incentivi pubblici verso la progettazione dei piani aziendali di produttività, magari fornendo l'assistenza gratuita di esperti, com'è previsto dall'accordo francese (e come già abituale in Germania).

E il sindacato? È chiaro che il sindacato debba partecipare, perché le poste in gioco dell'occupazione e della qualità del lavoro sono oggi più importanti che mai. E perché un progetto di cambiamento organizzativo richiede stabilità delle relazioni di lavoro, fiducia, condivisione degli obiettivi. Tuttavia è innegabile che, a oggi, le relazioni sindacali sono il punto delicato di un progetto di questo genere. *È un problema del sindacato aumentare la produttività delle imprese? Il sindacato deve chiederselo e darsi una risposta.* Che si può fare se in alcuni ambienti sindacali «produttività» evoca solo un aumento dello sfruttamento, «partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori» un cedimento agli interessi delle imprese, «negoziazione della flessibilità orga-

nizzativa» il timore di perdere le tutele del Ccnl? (Anche se poi l'esperienza dice che i rappresentanti aziendali, di fronte a concreti obiettivi di riorganizzazione, sono generalmente disponibili a negoziare.) Come rimontare la mancanza di fiducia, su cui il sistema delle imprese ha ampie responsabilità, che caratterizza le relazioni industriali italiane? Chi potrebbe giocare un ruolo di garante?

Per essere realisti, va aggiunto che in molti casi il sindacato ha perduto la competenza sull'organizzazione del lavoro e le capacità di contrattarla: quindi un piano per la produttività deve verosimilmente partire da lì, da incontri di informazione e consultazione delle Rsu, dalla formazione delle competenze dei negozianti. E poi da un lungo lavoro comune tra management e sindacato, che includa il coinvolgimento capillare dei lavoratori attraverso un'informazione continua e trasparente, la formazione alle nuove competenze trasversali richieste dal lavoro di gruppo e dagli altri cambiamenti organizzativi, agili modalità di raccolta delle preferenze e dei bisogni dei dipendenti, chiarezza delle regole e delle competenze decisionali dei diversi attori, monitoraggio costante e visibile a tutti degli andamenti della produttività. Così già funziona nelle aziende dove le cose funzionano. E forse il supporto pubblico potrebbe consistere proprio nel fornire i sostegni preliminari alla definizione del piano: sviluppo delle competenze necessarie a entrambe le parti negoziali, assistenza di esperti, formazione capillare dei lavoratori.

10. Come collegare il sistema premiante

Solo quando si è messo in piedi il piano di recupero della produttività, all'implementazione (tramite indicatori di processo) e agli *output* (tramite indicatori di risultato) di questi interventi si può collegare un buon sistema premiante. Ciò che è importante ribadire è che, per ottenere i risultati consistenti di produttività che sono necessari al nostro sistema produttivo, non basta influenzare il comportamento discrezionale del lavoratore attraverso incentivi retributivi, come dicono i manuali sui sistemi premianti. Come abbiamo cercato di spiegare, bisogna partire da più lontano: migliorare i processi, ottimizzare l'organizzazione del lavoro in funzione sia delle esigenze del mercato sia di quelle dei lavoratori, investire in formazione e addestramento, potenziare la gestione delle risorse migliorando la partecipazione e dando trasparenza e merito alla gestione delle carriere.

Su queste premesse è naturale che siano da privilegiarsi, rispetto a indicatori di redditività, gli indicatori gestionali che danno visibilità di obiettivi di performance facilmente controllabili da chi lavora. Solo per fare un esempio, l'ultimo accordo Ferrero collega il 70 per cento del premio a indicatori di qualità, come scarti, resi, igiene, freschezza (Olini, 2012): il sistema premiante comunque non avrebbe senso se in primo piano non ci fosse lo sforzo collettivo a migliorare «tutti» gli aspetti del processo in modo che non si generino questi problemi. D'altra parte, come è stato osservato, la caratteristica dei sistemi retributivi flessibili è proprio quello di essere sempre «in progress: un esperimento da adeguare continuamente in rapporto all'introduzione dei cambiamenti organizzativi e tecnologici e non un dato acquisito da amministrare» (Treu, 2010).

Tra l'altro, anche il sistema di remunerazione, quindi lo scambio con la produttività realisticamente programmata, può essere costruito in modo meno banale. Non sempre la risposta può essere solo salario, a volte una remunerazione gradita ai lavoratori (o ad alcuni lavoratori) può essere in termini di tempo o di autonomia (come negli accordi sulla conciliazione), di benefit non salariali (come negli accordi di welfare), di miglioramento del capitale di competenza e di opportunità formative. Il complesso accordo di Luxottica sul welfare aziendale è basato su un patto con i lavoratori per la produttività: gli aumenti di qualità producono incrementi delle risorse messe a disposizione nel pacchetto di welfare aziendale.

11. Per finire, un commento alla proposta Antonioli-Pini

Può darsi che stabilire a livello nazionale un tasso di produttività programmata, secondo la proposta di Antonioli e Pini, si riveli più efficace per la regolazione dei salari che stabilire un tasso d'inflazione programmata o analoghi meccanismi. Ma questo non è il punto, credo. Indubbiamente, un traguardo concertato di produttività ha il potere di rendere visibile un messaggio che invita a uno sforzo complessivo il singolo settore o l'intero sistema-paese e può quindi attivare più agevolmente le indispensabili componenti sistemiche della produttività, come la scuola, la formazione, la ricerca e sviluppo, l'innovazione.

Applicare lo stesso sistema al livello aziendale mi sembra tuttavia insufficiente (se non «cosmetico»): non è scontato, infatti, che stabilire obiettivi di

produttività serva a ottenere veramente aumenti di produttività, come si vede dal fatto che finora gli accordi sui premi – che in larga misura si appoggiano su sistemi di questo tipo – sembrano non aver raggiunto lo scopo. Inoltre, partire da un obiettivo complessivo e non da un «piano» corredato da analisi specifiche e da strumenti ben precisi può portare ad aumenti di corto respiro, magari ottenuti semplicemente intensificando lo sfruttamento o riducendo gli organici.

Come ho cercato di argomentare in queste pagine, aumentare la produttività non può prescindere da un'analisi seria che deve per forza farsi azienda per azienda (al massimo, comparto per comparto), che consenta di individuare i fattori che tengono bassa la produttività e quelli che, al contrario, possono farla aumentare. Il problema è che spesso le aziende non hanno gli strumenti di analisi o non sono in grado di fare gli investimenti necessari, oppure trovano nel sindacato un ostacolo a mettere in atto gli interventi che sarebbero utili. Per le parti sociali, concertare la produttività significa prendere il toro per le corna rispetto a tutti e tre questi problemi.

Riferimenti bibliografici

- Accordo interconfederale (2012), *Accordo interconfederale 16 novembre 2012*, firmatari Abi, Ania, Confindustria, Lega Cooperative, Rete Imprese Italia, Cisl, Uil e Ugl.
- Accordo interconfederale (2011), *Accordo interconfederale 28 giugno 2011*, firmatari Confindustria, Cgil, Cisl, Uil.
- Accord national interprofessionnel (2013), *Pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi*, governo e parti sociali, Francia, 11 gennaio.
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2011), *Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli.
- Antonioli D., Pini P. (2013), *Contrattazione, dinamica salariale e produttività*, in www.inchiestaonline.it/lavoro-e-sindacato/davide-antonioli-paolo-pini-contrattazione-dinamica-salariale-e-produttivita/
- Antonioli D., Pini P. (2012), *Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono)*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4, pp. 9-24.

- Black S.E., Lynch L. (2004), *What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation*, in *Economic Journal*, Royal Economic Society, CXIV, 493, pp. F97-F116, 02.
- Bloom N., Van Reenen J. (2006), *Management Practices, Work-life Balance and Productivity*, in *Oxford Review of Economic Policy*, XXII, 4, pp. 457-481.
- Beugelsdijk S. (2008), *Strategic Human Resource Practices and Product Innovation*, in *Organisation Studies*, XXIX, 6, pp. 821-847.
- Bryson R., Freeman C., Lucifora M., Pelizzari M., Pérotin V. (2012), *Paying for Performance. Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation*, Cep discussion paper, n. 1112, gennaio.
- Campagna L., Pero L. (2011), *Innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in *Quaderni di Management*, L, marzo/aprile, pp. 63-70.
- Caprioli P.G. (2012), *Collegamenti tra accordi di salario variabile e indicatori di bilancio*, Cisl Lombardia.
- Carrieri D. (2012), *Come ridisegnare la produttività*, in *Arel europa-lavoro-economia*, 6, pp. 28-31.
- Cerruti G. (2012), *Il modello World Class Manufacturing alla Fiat Auto: il Giano bifronte della nuova razionalizzazione produttiva*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Cipollone A. (2012), *Ecco perché la produttività è ferma da vent'anni*, in *Arel europa-lavoro-economia*, vol. 6, pp. 43-46.
- Eurofound (2012), *Work Organisation and Innovation*, in www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/72/en/1/EF1272EN.pdf.
- Leoni R. (2012), *Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa, gestione delle relazioni di lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Lynch L. (2012), *The Evolving Nature of High Performance Workplace Practices in the United States*, in Bryson A. (a cura di), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Bingley, Emerald, 13, pp. 267-309.
- Olini A.C. (2012), *Contrattazione collettiva aziendale, produttività sul lavoro e retribuzione incentivante*, in www.studiocataldi.it/allegati/pdf/Contrattazione-e-Produttivita.pdf.
- Pero L., Ponzellini A.M. (2012), *Quale flessibilità dell'orario è meglio incentivare per la produttività*, in *Arel europa-lavoro-economia*, 6, pp. 39-42.
- Pero L. (2011), *Processi di riaggiustamento industriale in Italia nell'epoca della globalizzazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Procter S., Burridge M. (2008), *Team Working and Performance*, in *International Journal of Human Resource Management*, XIX, 1, pp. 153-168, citato in Eurofound (2012).

- Sidiqei S., Allinson B., Cox A. (2012), *Work Organisation and Innovation: Case Study Elica, Italy*, in www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef127214.htm.
- Treu T. (2010), *Le forme retributive incentivanti*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, pp. 637-692.
- Una Città (2013), *Il Team e il Tempo*, Interviste, 201, pp. 12-15, in www.unacitta.it/newsite/intervista.asp?id=2296.
- Una Città (2010), *Partecipazione e innovazione (su Pomigliano)*, 178, pp. 3-7, in www.unacitta.it/newsite/intervista.asp?id=2075.

ABSTRACT

Per oltre vent'anni la contrattazione aziendale della produttività si è concentrata sulla retribuzione. La crisi, lo stallo della produttività e la competizione globale indicano alle relazioni industriali che la strada da percorrere è quella della contrattazione dell'innovazione organizzativa finalizzata agli incrementi di performance, e che i premi aziendali e gli incentivi pubblici alla contrattazione vanno indirizzati a questo obiettivo. Pratiche efficaci di innovazione nei luoghi di lavoro – la formazione, la flessibilità e la de-standardizzazione degli orari, il lavoro in team, il coinvolgimento dei lavoratori – possono aumentare enormemente sia la performance e la competitività aziendali sia la qualità del lavoro. È però necessario che le relazioni industriali a livello d'impresa riconquistino fiducia, recuperino competenza e si aprano alla partecipazione sindacale.

For over twenty years, collective bargaining at company level has focused on pay. Economic crisis, stalled productivity and global competition suggest the best road ahead for labour relations is to concentrate on performance-oriented innovations in work organisation. Reward systems and government tax incentives should be addressed to the same goal. High performance practices set at workplace – training, non-standard and flexible hours, lean organisation & team working, employee involvement – can result in a significant raise of productivity and business competitiveness, together with the quality of working life. Yet, company level industrial relations must regain trust, recover skills and open to trade-union participation.

Per un Patto di produttività e crescita in termini di produttività programmata?

Nicola Acocella*

1. La proposta

Antonioli e Pini, riprendendo le proposte precedenti di produttività programmata (Ciccarone, 2009; Fadda, 2009; Messori, 2012a, 2012b), suggeriscono che un *Patto di produttività e crescita* dovrebbe articolarsi su due livelli, il primo nazionale e il secondo aziendale, come sostanzialmente auspicato da Ciccarone (2009). Al primo livello le parti sociali e il governo dovrebbero convenire di stabilire un obiettivo pluriennale di crescita della produttività (*produttività programmata*) in termini generali, di settore, di comparto, di filiera, di territorio. Le parti sociali dovrebbero prevedere la distribuzione di una parte della produttività programmata sotto forma di salario mediante la contrattazione nazionale, in modo tale che a ogni punto percentuale annuale di crescita della produttività programmata corrisponda una crescita delle retribuzioni reali in ragione di una frazione di tale punto.

Al contempo parti sociali e governo si impegnano a realizzare, sulla base dei loro specifici ruoli e competenze, interventi sull'insieme delle componenti sistemiche, connettive e aziendali, che contribuiscono a determinare la realizzazione di crescita della produttività programmata.

Definiti questi *obiettivi di produttività programmata*, le parti sociali e il governo firmatari del Patto utilizzano molteplici *leve* per conseguirli (decisioni di innovazione organizzativa e tecnologica, investimenti in capitale fisico e capitale intangibile, risorse pubbliche e private in ricerca e sviluppo, interventi sulla formazione e sull'istruzione, riduzione della tassazione sul lavoro e sull'impresa, snellimento delle procedure amministrative, interventi per contrastare l'elusione fiscale, politiche delle infrastrutture e di valorizzazione

* Nicola Acocella, già docente di Politica economica presso l'Università «Sapienza» di Roma, si è occupato di patti sociali, istituzioni europee, politica monetaria e fiscale, teoria della politica economica.

ambientale del territorio, lotta alla criminalità e riforma della giustizia civile e amministrativa).

Gli obiettivi avrebbero un carattere incentivante già a questo livello (*incentivazione all'aumento della produttività*). Le imprese, infatti, sarebbero indotte a innovare sotto il profilo sia organizzativo sia tecnologico, al fine di conseguire, ed eventualmente superare, i guadagni di produttività programmati. Antonioli e Pini sono consapevoli del fatto che, (anche se) se si innesci una competizione fra le imprese per raggiungere e superare gli obiettivi, una quota di imprese meno efficienti uscirà dal mercato, con implicazioni occupazionali negative, che dovrebbero essere compensate attraverso riforme strutturali del mercato del lavoro, quali l'introduzione di un sistema di ammortizzatori sociali di stampo universalistico. Al contempo, si possono prevedere effetti positivi sulla qualità della domanda di lavoro, mediante l'introduzione di nuove tecnologie e nuovi processi organizzativi che implicano posizioni lavorative per lavoratori *high-skilled*, anche sul lato dell'offerta.

Veniamo ora al ruolo del secondo livello, la contrattazione in azienda. Quando questa esista, anzitutto dovrebbero essere fissati gli obiettivi a livello di impresa. Inoltre, la scarsa diffusione della contrattazione decentrata dovrebbe essere superata, sia a seguito del carattere incentivante degli obiettivi di produttività programmata rispetto alla diffusione della contrattazione aziendale (*incentivazione alla diffusione della contrattazione aziendale*), come strumento per conseguire più facilmente gli incrementi di produttività programmati, sia con opportuni incentivi pubblici, evitando però di favorire contratti cosmetici attraverso un regime di defiscalizzazione.

2. Osservazioni sulla proposta

Gli effetti della proposta variano in funzione della natura, prescrittiva o indicativa, della contrattazione della produttività programmata e, inoltre, del livello al quale essa si applichi, nazionale o aziendale e territoriale. Inizialmente assumerò che la proposta abbia natura *prescrittiva* e valga, almeno in parte, a livello *nazionale*.

2.1. Carattere incentivante?

Anzitutto qualche osservazione sul carattere *incentivante*, sul duplice piano che noi abbiamo individuato: *incentivazione all'aumento della produttività* e

incentivazione alla diffusione della contrattazione aziendale. La natura incentivante della proposta di produttività programmata all'autonoma adozione di strumenti capaci di accrescere la produttività (e, da questo punto di vista, la diffusione della contrattazione aziendale va considerata come uno di tali strumenti) non è superiore a quella derivante dal sistema di variazione del salario a livello nazionale in misura pari o superiore all'inflazione, o dall'esistenza in quasi tutti i contratti settoriali nazionali di un elemento di garanzia retributiva¹. Anche con questi sistemi le imprese che puntassero a migliorare la propria produttività godrebbero di un vantaggio competitivo (se abbassassero *pro tanto* il loro prezzo) o si assicurerebbero un extra-profitto. La proposta di un patto per la produttività a livello nazionale non si differenzerebbe significativamente da una proposta di aumento generalizzato del salario reale, eventualmente accompagnata da una discussione di principi e da linee guida per la definizione di accordi settoriali o decentrati. L'effetto Sylos Labini si manifesterebbe comunque.

Tuttavia, le imprese difficilmente si impegneranno a pagare con anticipo qualcosa che potrà risultare conveniente soltanto in prosieguo di tempo. Sicuramente non lo faranno in questa fase critica dell'economia italiana ed europea. Se il sostenimento anticipato di un costo può fungere da stimolo per cambiamenti tecnologici e organizzativi, in questa fase di crisi e di elevata capacità produttiva inutilizzata si tradurrebbe in un aggravio di costo, esiziale per la sopravvivenza di molte imprese.

In più, dato che il miglioramento della produttività, nel caso della produttività programmata, dovrebbe dipendere dal contemporaneo impegno delle varie parti, si pone un problema di *parassitismo* come per la produzione di un bene pubblico: ogni impresa può sperare che la propria produttività aumenti per effetto delle azioni (costose) di altri e tenderebbe a non impegnarsi per effettuare i cambiamenti (necessariamente anch'essi costosi) al proprio interno; questo problema non si presenta nel caso dell'elemento di garanzia retri-

¹ Nel testo siamo interessati a mettere in evidenza il carattere incentivante di questi sistemi di retribuzione, pur essendo consapevoli della notevole diversità degli obiettivi che hanno portato al sorgere delle due situazioni ipotizzate. Infatti, il legame fra salari nominali e prezzi tende ad assicurare un'invarianza del salario reale. L'elemento di garanzia retributiva mirerebbe, invece, a rendere i lavoratori compartecipi delle variazioni attese positive tendenziali di sistema o di settore della produttività, anche in assenza di contrattazione decentrata. Con una dinamica negativa della produttività, questo fondamento della garanzia retributiva viene meno.

butiva, che però può essere considerato come il prezzo da pagare per evitare di dover contrattare con il sindacato o di dover sostenere costi maggiori connessi con nuovi investimenti².

2.2. Le specificità settoriali, aziendali e geografiche

Per tener conto delle *specificità settoriali*³, *aziendali e geografiche*, l'obiettivo dovrebbe essere fissato a livelli bassi. Come si è detto, il pagamento anticipato⁴ ai lavoratori di una quota dell'incremento di produttività programmata avrebbe un carattere incentivante in prospettiva, ma penalizzante nell'immediato, ponendo subito alcune aziende fuori mercato, tanto più quanto più elevata fosse questa quota. Se essa fosse tale da far coincidere il valore della produttività programmata con la «moda» delle variazioni correnti di produttività a livello aziendale, si rischierebbe di porre fuori mercato la metà delle aziende, che non sarebbero in grado, per giunta in una situazione di crisi come quella attuale, di aspettare il tempo necessario affinché le necessarie modifiche tecnologico-organizzative e il concorso dell'azione di altri operatori possano dare i loro frutti.

Fissare la produttività programmata a livelli bassi, però, implica il pericolo che si tenti di perseguire l'obiettivo con strumenti diversi da quelli suggeriti sia nella proposta in esame sia nelle proposte iniziali di un patto per la produttività, ossia attraverso l'incremento dei ritmi di lavoro e l'allungamento dell'orario di lavoro in parallelo all'aumento del salario legato alla produttività programmata.

2.3. Un traguardo indicativo?

Supponiamo ora che, invece di essere prescrittiva, la proposta di produttività programmata sia puramente *indicativa*. Il vantaggio sarebbe costituito dal carattere di obiettivo tendenziale che potrebbe ispirare il comportamento delle imprese (come un *punto focale* di attenzione a ciò cui possono mirare i concorrenti). Tuttavia, il carattere puramente indicativo non fa discostare la proposta da una pura fissazione di traguardi per la cui attuazione c'è lo stesso impegno a fare di un incremento dei salari reali. Per tener conto

² Si ricordi, peraltro, che le imprese tendono a inserire nei contratti decentrati la clausola di corrispondere gli incentivi soltanto se si manifesta la condizione di *ability to pay*.

³ Nel caso in cui la proposta di produttività programmata valesse a livello confederale.

⁴ Eventualmente al termine di un processo esplorativo.

delle specificità settoriali, aziendali e territoriali, comunque, l'obiettivo dovrebbe essere fissato a livelli bassi, e anche in questo caso esisterebbe il pericolo che si tenti di perseguire l'obiettivo con strumenti diversi da quelli da noi suggeriti (incremento dei ritmi di lavoro, allungamento dell'orario di lavoro parallelo all'aumento del salario legato alla produttività programmata).

2.4. Le modalità per accrescere la dinamica della produttività

Nella proposta di Antonioli e Pini, come in quelle originarie, manca l'indicazione degli strumenti che saranno utilizzati dalle parti sociali e dal governo per accrescere la dinamica della produttività. Il risultato più probabile – come si è detto – è che in sede di contrattazione aziendale, o in termini autonomi da parte dell'impresa, si esperisca il tentativo di ottenerla attraverso una semplice esasperazione dei ritmi della produzione, il demansionamento, l'allungamento dell'orario di lavoro o mediante strumenti comunque peggiorativi delle condizioni di lavoro, come prefigurato in larga parte dal Dpcm del 22 gennaio 2013, attuativo dell'accordo governo-sindacati del novembre scorso. Simili modalità potrebbero semplicemente portare a un peggioramento delle relazioni industriali e a un calo della dinamica della produttività. In alternativa, i contratti aziendali potrebbero fissare dei traguardi in termini di *output*, ossia legati al puro miglioramento della profittabilità aziendale, che potrebbero scaturire da pure variazioni di prezzo: sappiamo che anche questa non è la strada per migliorare la dinamica della produttività e la competitività.

Per i motivi indicati nella proposta di un patto per la produttività da Acella, Leoni e Tronti (2006), invece, l'accordo confederale e i contratti nazionali dovrebbero ben specificare altro genere di modalità. Queste dovrebbero essere di tipo *input-oriented* e far leva sui cambiamenti di organizzazione produttiva, azienda per azienda.

2.5. Una valutazione complessiva

La produttività programmata, come è stata suggerita, presta dunque il fianco a numerose critiche. Isoliamo, anzitutto, quelle riconducibili all'attuale situazione di crisi, si spera eccezionale, che coinvolge tutta l'Europa, ma che colpisce in particolare l'Italia. In questa contingenza proporre il pagamento anticipato di una quota, anche piccola, di produttività programmata ad aziende che con affanno restano ancora sul mercato significherebbe far precipitare ulteriormente la situazione economica.

Al di fuori del contingente, va riconosciuto che la proposta di produttività programmata avrebbe un carattere incentivante. Esso sarebbe simile, però, a quello di altre soluzioni, in più implicherebbe forse il pericolo di parassitismo, in quanto il risultato dipenderebbe dall'azione di numerosi operatori e i compiti di ognuno non sono fissati in modo chiaro.

La proposta ha comunque il merito di sottolineare l'importanza di accrescere la dinamica della produttività e di un forte impegno assunto a livello nazionale dalle aziende e dai lavoratori del settore alla diffusione della contrattazione decentrata e alla realizzazione, in questa sede, delle modifiche organizzative necessarie.

3. Una proposta alternativa: la produttività contrattata a livello decentrato in termini di input con incentivi pubblici

È ben noto che la dinamica della produttività è funzione di numerosi fattori, interni ed esterni all'azienda. Un patto sociale è un accordo che tende a governare quei fattori che possono essere considerati sotto il controllo delle parti sociali. Fra questi enfatizziamo quelli di natura organizzativa, seguendo la letteratura più recente e le pratiche messe in atto da numerose aziende a livello internazionale. Queste evidenziano la natura cruciale dei cambiamenti necessari per accrescere l'efficacia degli investimenti in *information and communication technology*, che costituiscono il tratto strategico che caratterizza l'apprendimento, la diffusione e l'uso delle moderne tecnologie⁵.

La dinamica della produttività va contrattata a livello decentrato, perché soltanto a questo livello è possibile calcolarla, dopo aver esplorato i cambiamenti organizzativi fattibili e utili nelle specifiche situazioni aziendali. Ogni traguardo prescrittivo fissato a livello nazionale e che si traduca in un costo immediato per le aziende, che dovrebbe incentivarne l'adozione, costituirebbe nel momento attuale e per il prevedibile immediato futuro un peso troppo elevato e dai possibili esiti disastrosi. Ciò non implica che non si debbano porre traguardi indicativi di produttività a livello confederale o settoriale, con un forte impegno per tutte le parti sottoscrittenti a tradurli in atto a livello locale, con le modalità indicate di cambiamenti organizzativi associati alle innovazioni tecnologiche.

⁵ Su questo, vedi i saggi contenuti in Leoni (2008).

Gli incentivi delle aziende ad attuare i cambiamenti necessari dovrebbero scaturire da apposita detassazione, secondo le modalità suggerite in Acocella, Leoni e Tronti (2008), in sostituzione di altre forme di incentivazione non influenti sulla dinamica della produttività, come quella relativa agli straordinari.

Riferimenti bibliografici

- Acocella N., Leoni R., Tronti L. (2008), *Incentivi fiscali per la promozione della produttività in Italia: strumento per lo sviluppo del capitale organizzativo e sociale delle imprese. Una proposta per la prima commissione Cnel*, aprile.
- Acocella N., Leoni R., Tronti L. (2006), *Per un nuovo Patto sociale sulla produttività e la crescita*, in www.pattosociale.altervista.org.
- Ciccarone G. (2009), *Produttività programmata. Una proposta per la riforma della contrattazione e l'unità sindacale*, in www.nelmerito.com, 24 aprile.
- Fadda S. (2009), *La riforma della contrattazione: un rischio e una proposta circa il secondo livello*, in www.nelmerito.com, 19 giugno.
- Lapadula B. (2013), *Sì al patto per la produttività programmata*, in www.firstonline.info, 5 gennaio.
- Leoni R. (2008) (a cura di), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Messori M. (2012a), *Serve un patto su produttività e retribuzioni*, in *Corriere della Sera*, 9 gennaio.
- Messori M. (2012b), *Problemi della produttività dell'economia italiana*, relazione a incontro Astrid, Roma, 20 settembre.
- Tronti L. (2012), *Per una nuova cultura del lavoro. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita*, in *Economia & Lavoro*, 2, pp. 117-130.
- Tronti L. (2010a), *The Italian Productivity Slowdown: The Role of the Bargaining Model*, in *International Journal of Manpower*, XXXI, 7, pp. 770-792.
- Tronti L. (2010b), *Produttività e distribuzione del reddito*, in Ciccarone G., Franzini M., Saltari E. (a cura di), *L'Italia possibile. Equità e crescita*, Milano, Brioschi Editore.

ABSTRACT

Vari suggerimenti sono stati espressi negli ultimi anni per un Patto di produttività programmata articolato su due livelli, nazionale e aziendale. In questo lavoro si sostiene che la dinamica della produttività va contrattata a livello decentrato. Il carattere incentivante della proposta non è superiore a quello di altri sistemi già sperimentati con esito negativo. La mancata indicazione degli strumenti che ogni parte stipulante dovrebbe porre in atto può tradursi in un pericoloso loro atteggiamento parassitario o indurre le imprese a esasperare i ritmi della produzione, attuare un demansionamento delle qualifiche, allungare l'orario di lavoro o adottare strumenti comunque peggiorativi delle condizioni di lavoro.

Various studies have suggested in recent years that a social pact for productivity planning should be adopted, at a national and firm level. This paper argues that productivity dynamics should be planned at a decentralized level. Incentives stemming from the proposal are not higher than those from other systems of wage bargaining already experienced with negative results. Failure to indicate instruments to be enacted by each participant to the pact can result in free riding or induce firms to increase the rate of production, to cancel specific assignments, to prolongue working time or otherwise worsen working conditions.

Basta nuove regole centrali, agiamo a livello locale

*Piergiorgio Caprioli**

Non so se il contributo che darò sarà apprezzato da molti, ma mi pare necessario provare a cambiare radicalmente punto di vista per porre le premesse per uscire da una crisi che in molti definiscono epocale, senza tuttavia trarne le dovute conseguenze. So anche che le tesi che sosterrò non possono essere interamente ricondotte a una «linea Cisl» per affrontare la crisi, per cui prego i lettori di considerare strettamente personali le opinioni che esporrò.

Partiamo da una lettura dello scenario macroeconomico. I dati dello sviluppo medio annuo dal dopoguerra a oggi sono i seguenti: anni cinquanta: 5,6 per cento; anni sessanta: 5,6; anni settanta: 3,8; anni ottanta: 2,4; anni novanta: 1,6; anni duemila (fino al 2010): 0,25 per cento. Come si vede siamo di fronte a una linea decrescente in modo costante: la mia personale previsione è che, nell'attuale decennio (2010-2020), il tasso medio annuo di sviluppo oscillerà intorno allo 0 ($\pm 0,5$ per cento).

Bisogna prendere atto che una lunga fase di crescita sta finendo, per l'agire di due contemporanei fenomeni: il ridisegno della divisione internazionale del lavoro, che sposta progressivamente le produzioni industriali a basso valore aggiunto verso i paesi dove il costo del lavoro è più competitivo; il venir meno di un fenomeno che ha caratterizzato questi ultimi 50 anni, cioè l'invenzione di nuovi prodotti che saturavano la domanda. Non è più vero che l'innovazione tecnologica crea nuovi settori produttivi in grado di sostituire quelli che distrugge, il futuro è del terziario ed è molto più incerto del passato.

Lo sviluppo è destinato ai paesi poveri. E questo, pur con tutte le contraddizioni derivanti dal fatto che non c'è spazio per sviluppare, è un bene. È finalmente un'opportunità per miliardi di persone che vivono con molto meno reddito e diritti di noi, che per la prima volta si affacciano a un aumento complessivo del loro livello di vita.

* Piergiorgio Caprioli è responsabile dell'Osservatorio della contrattazione di secondo livello della Cisl Lombardia.

Ai paesi ricchi il compito di «accontentarsi» del molto che già hanno e di ridisegnare, partendo da questo presupposto, il loro ruolo nella nuova divisione internazionale del lavoro, puntando su prodotti innovativi, destinati alla fascia alta del mercato, sulla ricerca e sulla formazione, su modelli organizzativi più coinvolgenti e partecipati dai lavoratori.

A livello globale siamo di fronte a uno scenario del tutto nuovo: non c'è più lo sviluppo illimitato a trainare l'intera economia. Dobbiamo abituarci a questa idea, che ha conseguenze molto rilevanti sui nostri comportamenti e sul nostro modo di fare negoziazione. Se non possiamo più contare sullo sviluppo non possiamo neanche più distribuire il surplus accontentando un po' tutti (accordi acquisitivi), e non possiamo sperare di agganciare a esso la soluzione del problema occupazionale.

La parola che si affaccia sempre più frequentemente nei nostri dibattiti è «sobrietà», e va presa sul serio: essa vuol dire che anche la classe lavoratrice (tranne chi sta davvero al di sotto della soglia di povertà) deve tarare di nuovo e profondamente le sue aspettative di reddito e di benessere crescente, per abbracciare una filosofia dove la qualità prenda il posto della quantità.

A livello generale questo significa redistribuire il lavoro che c'è, ossia riproporre la riduzione dell'orario di lavoro, ma non più necessariamente a parità di salario, e redistribuire la ricchezza che c'è, ossia spostare masse di reddito e di patrimonio dai molto ricchi ai molto poveri (che il sindacato fa fatica a rappresentare), ponendo con forza il problema delle disuguaglianze.

C'è un gigantesco lavoro da fare per orientare verso questi obiettivi le aspettative dei lavoratori che (sempre meno) rappresentiamo, verso una riscoperta della solidarietà vera: cioè rinunciare a qualcosa per occuparsi di chi sta peggio di noi. L'alternativa è veder aumentare la fascia dei poveri, su cui si scaricheranno i costi della crisi, permettendo alla maggioranza del ceto medio e dei molto ricchi di continuare a consumare sempre di più, come se la crisi non esistesse.

Veniamo al problema: il calo di produttività che caratterizza il sistema Italia da almeno 15 anni. E se questa non fosse la causa della crisi, ma la sua conseguenza? A favore di questa tesi porto tre argomenti: l'introduzione della flessibilità nel mercato del lavoro, iniziata con la legge Treu del 1997; l'espandersi dell'occupazione in settori sindacalmente meno protetti; il calo della domanda interna, che ha prodotto in molte aziende non internazionalizzate un decremento del fatturato, non accompagnato da un analogo calo nei costi fissi.

A sostegno del primo argomento ricordo che, dopo l'introduzione di molta flessibilità nel mercato del lavoro, l'occupazione in Italia è cresciuta, non solo nei contratti a tempo determinato ma anche in quelli a tempo indeterminato, per dieci anni, senza un'analoga crescita del Pil, il che ha comportato inevitabilmente una compressione della produttività. Non ho letto spiegazioni convincenti di questo strano fenomeno (crescita dell'occupazione e stagnazione del Pil) in nessuno studio dell'argomento. La maggior parte dei datori di lavoro ha approfittato della maggiore flessibilità per non fare (o almeno ritardare) gli investimenti, illudendosi che questa fosse una via meno costosa per reggere la sfida competitiva. Si sono accorti troppo tardi che avevano imboccato quella che gli studiosi chiamano «via bassa» alla competizione, fatta di compressione e flessibilizzazione dei costi, anziché la «via alta», fatta di innovazione continua di prodotto e di processo. Questo ha contribuito a produrre una pressoché nulla crescita della produttività.

Il secondo argomento è facile da costatare. L'occupazione si è spostata verso settori meno protetti dall'azione sindacale: da un lato si è terziarizzata, dall'altro ha premiato le piccole imprese. In entrambi questi settori l'azione sindacale è meno forte che nella media e grande industria, e il venir meno di questa costante pressione ha favorito, almeno indirettamente, lo «sciopero» degli investimenti di cui sopra, oltre a una sempre più ineguale distribuzione del reddito, a favore, appunto, soprattutto delle attività terziarie di intermediazione e di servizio.

Il terzo argomento è supportato da un dato evidente: le esportazioni sono in crescita in questo periodo. Questo significa che le aziende che si sono per tempo internazionalizzate reggono la competizione globale in modo convincente, e che il tanto decantato assioma «stallo della produttività = perdita di competitività = crisi» non è così robusto. Propongo invece un altro approccio: «azienda con sbocchi prevalentemente sul mercato interno + calo della domanda interna = diminuzione del fatturato = erosione dei margini da non adeguamento (per fortuna dell'occupazione) dei costi fissi alla nuova domanda».

Di fronte alla crisi le aziende hanno prevalentemente risposto lasciando a casa i lavoratori assunti a tempo determinato e «tirando la cinghia» prima di intaccare il patrimonio dei lavoratori a tempo indeterminato, in attesa di tempi migliori. Ma questa è una situazione che non può durare per molto tempo: i segnali che abbiamo sono di una progressiva perdita di occupazione derivante dalla chiusura delle aziende che non ce la fanno più a resiste-

re, o dall'inevitabile adeguamento dell'occupazione delle aziende che non chiudono alla nuova situazione di domanda in calo.

Tutto questo significa che non c'è più spazio per un'azione sindacale che rivendichi un miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro per i suoi rappresentati? Non credo a una conclusione così drastica. Dividerò le mie proposte in due capitoli: l'azione nazionale e l'azione locale.

A livello nazionale va messa in atto una strategia che si proponga di redistribuire il lavoro e la ricchezza che ci sono. Per cui bisogna reintrodurre la proposta della riduzione dell'orario di lavoro (per redistribuire occupazione), abbinandola a una maggiore flessibilizzazione, individuale e collettiva, degli orari e dei salari. Se, ad esempio, il part-time avesse in Italia la stessa diffusione che ha in molti altri paesi europei, la nostra disoccupazione sarebbe inferiore a quella registrata di alcune centinaia di migliaia di unità.

Per quanto riguarda la redistribuzione del reddito e della ricchezza, proposte da tempo sostenute dal movimento sindacale, come la rimodulazione dell'imposizione fiscale, con conseguente riduzione del cuneo contributivo, e l'introduzione di un'imposizione sui patrimoni, sono coerenti con l'analisi che propongo.

Il governo faccia la propria parte intervenendo sui ritardi strutturali che da decenni caratterizzano il nostro paese: la lentezza della pubblica amministrazione, il costo dell'energia, i ritardi della giustizia (soprattutto quella civile), la ricerca. In tutti questi settori deve valere una regola: non basta più spendere per sostenere l'economia, ma occorre spendere bene, sovrapporre al concetto di efficacia quello di efficienza, combattere gli sprechi.

A livello locale bisogna invece spostare le nostre richieste, in coerenza con la visione esposta, dalla distribuzione di aumenti salariali e di diritti per tutti a una strategia molto più mirata alle condizioni dell'impresa in esame e, contemporaneamente, alle reali condizioni di bisogno di alcune fasce di lavoratori. Questo significa che potremo elaborare piattaforme «tradizionali» nelle imprese che reggono bene la sfida competitiva (circa il 30-40 per cento), mentre dovremo stare molto più attenti al binomio costi-produttività nella maggioranza di aziende che si trovano in difficoltà.

Spostare le richieste sulle normative (ad esempio chiedendo, in tutti i casi dove questo è possibile, orari flessibili di entrata e di uscita dal lavoro) o su sovvenzioni dalle aziende a particolari bisogni dei lavoratori (rette degli asili e dei nidi, spese scolastiche, spese per accudire i non autosufficienti, sostegno alle famiglie bisognose), permetterebbe alle aziende di risparmiare in

molti casi sui costi (alcune spese di welfare aziendale sono decontribuite e detassate) e risolverebbe problemi ai lavoratori che devono affrontare, in particolari periodi della loro vita, spese in più.

Quanto alla necessità di aumentare la produttività va bene la tassazione ridotta, reintrodotta dal Governo Monti, ma gli accordi che legano gli aumenti salariali alla crescita della produttività vanno elaborati con una lettura molto più raffinata e mirata dei veri ostacoli a questa crescita.

Essi risiedono principalmente nel ritardo che fanno registrare le aziende italiane all'adozione di pratiche organizzative in cui la responsabilizzazione, l'autonomia, la creatività, la capacità di imparare, la polivalenza siano incentivate e riconosciute. Quindi sono d'accordo con la parte finale dello scritto di Antonioli e Pini in cui si sostiene la causa di un adeguamento organizzativo delle aziende.

Il recupero di produttività che si può realizzare con un coinvolgimento pieno, e non di facciata, dei lavoratori è straordinario. Da studi realizzati in modo rigoroso si dimostra che i margini a disposizione delle aziende variano dal 20 al 50 per cento. Quindi non mi dilungo sulle pratiche citate nel contributo dei due studiosi: flessibilità degli orari di lavoro; retribuzioni legate alle performance; formazione; lavoro a squadre con autonomia decisionale; coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze nel definire l'organizzazione del lavoro.

Può il sindacato contribuire a spostare l'attenzione delle imprese su questi temi? La risposta è sì, a patto che i nostri delegati riacquisiscano una forte capacità di lettura dell'organizzazione del lavoro che avevano in passato e che hanno perso, almeno nella maggioranza delle aziende. Certo, la lettura dell'organizzazione è molto più difficile di trent'anni fa, e anche il «mestiere» del sindacalista si è molto complicato, ma da qui bisogna passare. Ci aspetta uno straordinario sforzo formativo in questo senso.

Non sono invece d'accordo sulla prima parte dell'articolo, dove si propone un patto per la crescita della produttività. Per prima cosa: non abbiamo più bisogno di accordi centrali sostanzialmente procedurali, che danno scarsi o nulli risultati a livello pratico. L'ultimo accordo sul salario variabile ne è un esempio. L'unica cosa positiva che otteniamo è la parziale detassazione degli aumenti legati a parametri di produttività, di cui peraltro nessuno è in grado di controllare l'effettivo legame tra aumento della produttività e aumento salariale, ma che almeno ottiene la detassazione a vantaggio dei lavoratori. Questi accordi così generali sulle regole da rispettare per ottenere dei

benefici, per loro natura si misurano sui benefici anziché sul rispetto delle regole: sono troppo lontani dai luoghi in cui si opera.

In secondo luogo: non basta scrivere in un accordo che la produttività deve crescere perché questo obiettivo si realizzi, anche se nell'accordo si specificano comportamenti virtuosi da parte dei contraenti, in sostanziale coerenza con gli scopi prefissati. In particolare, gli investimenti che le aziende si impegnerebbero a fare sono una variabile legata alle aspettative dei datori di lavoro sul «ritorno» degli investimenti stessi, e questo dipende da variabili così impalpabili (propensione al rischio, scelta tra ritorno modesto ma sufficientemente sicuro e ritorno alto ma insicuro, influenze dei rendimenti finanziari) che c'è da dubitare fortemente sul loro rispetto. Non scordiamoci mai che le rappresentanze imprenditoriali non possono prendere impegni che riguardano le libere scelte dei loro associati.

In terzo luogo: la crescita della produttività penalizza l'occupazione, se non è accompagnata dall'espansione dei fatturati (ma questo è da escludersi per la maggioranza delle aziende per le ragioni dette in apertura) o dalla riduzione dell'orario di lavoro. In effetti in molti paesi europei (a partire dalla tanto osannata Germania) i lavoratori guadagnano di più pur lavorando meno che in Italia. La domanda chiave è: a chi la vendiamo tutta la merce in più che produciamo grazie a un aumento di produttività?

In quarto luogo: i tassi annui di aumento della produttività prospettati mi sembrano irrealistici, dal 2,4 al 4 per cento. Sono aumenti molto forti in un periodo di crisi come quello attuale. Sono pari o anche inferiori ai tassi di aumento che registravamo nei periodi d'oro della nostra crescita, irraggiungibili oggi.

Infine: il modello proposto suggerisce una distribuzione della produttività a livello nazionale cui se ne aggiunge un'altra a livello periferico. Torniamo in questo modo a prima del 1992-93, quando si era liberi tutti di chiedere qualsiasi cosa. Se questa è la prospettiva, perché fare un accordo?

Il tasso di centralizzazione che richiederebbe un accordo sulla produttività si concilia male con il grado di libertà che sarebbe necessario alle relazioni industriali per aumentare la produttività azienda per azienda. L'osservazione che una scommessa sul potenziamento del secondo livello si scontra con il fatto che questo copre all'incirca il 30 per cento degli occupati è, invece, il problema che le relazioni sindacali devono affrontare. La Confindustria predica bene al centro e razzola male in periferia. Al centro scommette sul potenziamento del secondo livello, salvo non prendere neppure in esame (alme-

no finora e con rare eccezioni) le nostre richieste di contrattazione territoriale, che sono l'unica risposta possibile alla crisi della contrattazione aziendale.

Ma la vera scommessa dell'accordo (firmato senza la Cgil) del 2009, non era il rinnovo rapido dei Ccnl, ma il potenziamento del secondo livello. Questa scommessa, almeno finora, non è stata vinta. E le scuse per non affrontarla che aveva la Confindustria sono nel frattempo svanite. Esse riguardavano la derogabilità dei Ccnl e l'esigibilità degli accordi di secondo livello anche in presenza di un non accordo tra i diversi sindacati.

Sul primo tema, senza scomodare il famoso art. 8, che andrebbe comunque abolito, basta l'accordo del 2011 (firmato anche dalla Cgil), che sancisce la derogabilità dei Ccnl a fronte di problemi di tutela o promozione occupazionale. Bisogna avere il coraggio di mettere per davvero al primo posto l'occupazione: non un posto di lavoro a tutti i costi, ma qualche costo, se negoziato dal sindacato, sì.

Sul secondo tema lo stesso accordo detta linee guida condivisibili, almeno per le intese derivanti da piattaforme unitarie. Non condivido la richiesta della Cgil di una maggioranza qualificata per poter esigere i contratti perché ci potremmo trovare in situazioni dove la maggioranza dei lavoratori (via Rsu elette col sistema proporzionale puro, o via referendum), anche se non qualificata, approva un accordo e questo accordo non vincola al suo rispetto chi ha perso.

Il vero ostacolo da superare è la resistenza padronale all'innovazione profonda del sistema: noi possiamo rinunciare a richiedere aumenti di salario reale a livello nazionale se ci viene per davvero aperta un'altra strada, almeno teorica. E questa non può che essere una contrattazione di secondo livello più estesa dell'attuale.

Le considerazioni fatte in questo contributo possono essere tacciate di «pauperismo». L'etimologia della parola deriva da povero o povertà. Possiamo dire di essere mediamente poveri? La risposta è no. Se ci confrontiamo con la maggior parte dei paesi in via di sviluppo non possiamo dubitare del fatto che, quanto a salari e diritti, stiamo molto meglio di loro.

La vera questione è la crescente disuguaglianza per cui la povertà si scarica su una quota minoritaria, ma crescente, di popolazione, permettendo agli altri di continuare a vivere come se nulla fosse. Se poi per pauperismo si intende la presa d'atto della fine della prospettiva di un sistema che prometteva sviluppo illimitato e tassi di consumo sempre crescenti, allora rispondo che in questa prospettiva mi ritrovo.

ABSTRACT

L'articolo parte dalla presa d'atto che la fase di crescita dell'economia che abbiamo conosciuto per cinquant'anni è finita. Suggerisce poi una tesi insolita, cioè che il calo di produttività sia un effetto e non la causa della crisi. Propone quindi di concentrare l'azione sindacale sulla redistribuzione del lavoro (riduzione e flessibilizzazione dell'orario) e del reddito (detassazione dei salari e introduzione di una patrimoniale). Si dice infine favorevole a insistere sull'adeguamento organizzativo delle aziende e contrario a nuovi accordi centralizzati.

The article begins with an acknowledgment that the phase of growth of the economy that we have known for 50 years is over. It also proposes a thesis that is quite unusual. According to the A., in fact, the decline in productivity is an effect, and not the cause, of the current crisis for Italian economy. The A. proposes to concentrate the trade unions efforts on the jobs redistribution (working time reduction and flexibility) and income (wages de-taxation and a tax on big assets). He's also favorable to enhance organizational adaptation at companies level, while is contrary to new centralized social partners agreements.

Produttività del lavoro e contrattazione collettiva

Rocco Palombella*

1. La crisi italiana come risultato di un circolo vizioso fra problemi specifici del nostro paese e dinamiche internazionali: la questione della produttività

L'Italia versa oramai da anni in una crisi economica senza precedenti, che rischia di aggravarsi ulteriormente con conseguenze imprevedibili di lungo periodo sul nostro stile di vita, sulla tenuta del sistema sociale e perfino politico. La crisi appare tanto più difficile da superare in quanto costituisce il risultato di un'azione combinata fra fattori interni e internazionali. I limiti specifici dell'Italia, trascinati irrisolti da decenni, si saldano agli effetti della crisi finanziaria internazionale e a una serie di mutamenti globali che sono stati accelerati proprio dal crack finanziario, risultando particolarmente sfavorevoli per il nostro paese: la concorrenza sempre più agguerrita dei paesi *low cost*, lo spostamento dell'asse globale verso il Pacifico, la perdita di sovranità degli Stati in favore delle grandi istituzioni finanziarie, l'involutione del processo di integrazione europea, nonché l'instabilità delle nazioni del Mediterraneo. Cause endogene ed esogene si alimentano a vicenda, quindi, in un complesso circolo vizioso molto difficile da spezzare.

Il dato che meglio sintetizza la debolezza della nostra economia è la perdurante stagnazione della produttività, che negli ultimi anni ha assunto una dinamica addirittura negativa. Secondo lo studio pubblicato da Confindustria, la produttività del lavoro, che era aumentata al ritmo del 4,1 per cento annui nel corso degli anni settanta, ha rallentato la sua crescita nei due decenni successivi, per poi rimanere del tutto stagnante dal 2000 al 2011. Ciò naturalmente ha provocato un aumento del costo del lavoro per unità

* Rocco Palombella è segretario generale della Unione italiana lavoratori metalmeccanici (Uilm).

di prodotto, senza particolari incrementi dei salari reali, proprio mentre in quasi tutti gli altri paesi concorrenti avveniva il contrario.

Ma la gravità degli effetti di tale perdita di competitività è esacerbata proprio dalle dinamiche e dai vincoli internazionali, cui prima si è fatto riferimento. Il vincolo più grave consiste evidentemente nell'impossibilità di procedere a una svalutazione della moneta, vincolo implicito nell'adesione a una divisa comune forte, come l'euro, peraltro non compensato né da adeguati meccanismi di coesione politica né da efficaci meccanismi di contrasto alla speculazione finanziaria.

2. La tesi (autolesionista) dell'austerità e della svalutazione salariale

La strada che ci è stata indicata dai vertici europei, dalla Banca centrale europea e dalla Germania, quella dell'austerità e della svalutazione interna, non solo non risolve i problemi di competitività della nostra economia, ma corre il rischio di aggravarli fino a un punto di non ritorno. La svalutazione interna può, in modo estremamente doloroso e iniquo, migliorare il conto delle partite correnti con l'estero, ma conduce fatalmente a una contrazione dei consumi, che a propria volta scoraggia gli investimenti e rende insostenibile il debito pubblico.

È quasi sorprendente che la politica europea abbia rimosso la lezione della *Storia*, dimenticando che fu proprio l'incapacità di gestire la crisi del 1929 a contribuire in modo determinante alla rovina del nostro continente. L'attuale ossessione dei tedeschi per l'inflazione viene ricondotta al trauma per l'iperinflazione di inizio Novecento, a sua volta comunemente ritenuta la causa diretta dell'ascesa del nazismo. Si dimentica, tuttavia, che l'iperinflazione si ebbe nel 1923 e che il nazismo iniziò la sua vera ascesa solo dopo il crack finanziario del 1929 e la successiva politica liberale di rigore, provocando la contrazione della produzione industriale e producendo un livello di disoccupazione insostenibile.

Oggi come allora si ripudiano gli insegnamenti di Keynes, benché questi abbiano ispirato i decenni di maggiore crescita economica che l'umanità abbia mai conosciuto e benché gli eventi più recenti ne stiano confermando la sostanziale correttezza. Sia prima sia dopo il 2008 si è agito irresponsabilmente, dimenticando che «il boom e non la crisi rappresenta il momento giusto per manovre improntate all'austerità da parte del Tesoro», per usare

le parole del grande economista. Si trascura perfino che una politica deflativa finisce inevitabilmente con il rendere insostenibile lo stock del debito, che pure si dichiara di voler abbattere.

Del resto, il paradigma neoliberista della globalizzazione induce in generale i singoli Stati ad adottare politiche di deregolamentazione, che ne migliorano la posizione relativa rispetto ai competitori internazionali, ma scatenano una corsa al ribasso che peggiora il benessere e la stabilità complessive. In Europa si è arrivati all'assurdo logico di concepire una politica macroeconomica di austerità generalizzata, il cui fine paradossale sarebbe quello di migliorare le esportazioni di tutti i paesi membri. Il rigore viene adottato non solo nei paesi che hanno posizioni di disavanzo all'interno dell'area euro, ma perfino nei paesi, come la Germania, che vantano un forte surplus. Ma non si capisce, se tutti esportassero di più, chi mai potrebbe importare. Né si capisce perché la Germania e gli altri paesi creditori si rifiutino perfino di migliorare i salari e le condizioni di vita dei *propri* cittadini, il che sarebbe il primo passo per il riequilibrio dell'area euro. La risposta evidentemente consiste in un clamoroso errore logico o in una malcelata ambizione egemonica da parte dei creditori verso i debitori.

L'austerità e la svalutazione interna sono ancor più dirompenti dal punto di vista sociale. Il lavoro è considerato come una semplice merce, di cui occorrerebbe il più possibile comprimere il costo. Le stesse relazioni industriali, in tale ottica, finirebbero ben presto per essere considerate un vincolo da superare, al fine di perseguire incrementi di produttività attraverso un mero peggioramento delle tutele dei lavoratori, una maggiore precarizzazione dei rapporti, magari perfino la sostituzione di una parte dei lavoratori «anziani» con giovani meno pagati e maggiormente predisposti alla fatica e al cambiamento professionale. In parole povere, l'ottica iperliberista vorrebbe, almeno implicitamente, assoggettare il lavoro, anzi i lavoratori, a quel processo di distruzione creativa che aumenta sul lungo periodo i margini di profitto. È quindi del tutto naturale che i sostenitori dell'austerità e della svalutazione interna auspichino l'abolizione della contrattazione nazionale. Lo scopo dichiarato è eliminare, insieme alla contrattazione nazionale, i meccanismi di recupero del potere d'acquisto, affinché i salari reali si riducano progressivamente con l'inflazione.

Di fronte ai continui fallimenti, gli apologeti dell'austerità ripetono che bisognerebbe solo avere pazienza, poiché prima o poi la ripresa arriverà. Come spesso ricorda Krugman, si comportano come capitani di una nave che,

durante una tempesta, non fanno nulla per salvare la nave, limitandosi a ripetere che prima o poi il mare tornerà calmo. Certo, prima o poi la tempesta passerà, ma quanti danni avrà causato? Quanta disoccupazione e quanta povertà avrà generato? Soprattutto, la nostra società, il sogno di un'Europa di pace e di benessere, le nostre conquiste democratiche, ne usciranno indenni?

Tuttavia gli ultimi fallimenti delle politiche di rigore sono stati così preoccupanti e così palesi che un cambio di mentalità fortunatamente inizia a intravedersi. Il perseverare nell'austerità a molti appare semplicemente non più sostenibile dal punto di vista logico. I popoli europei, e senz'altro la società italiana, ci chiedono di trovare un'altra strada, di non rassegnarci alla recessione e alla povertà.

3. La necessità di rilanciare gli investimenti nell'industria

La prima leva per uscire dalla crisi dovrebbe essere, dunque, il rilancio di un'Europa politica e sociale, che crei meccanismi di integrazione fiscale e di contrasto alla speculazione finanziaria, che vari un grande piano di investimenti sui settori giudicati strategici e che, infine, si prefissi di armonizzare anche i diritti dei lavoratori oltre alle regole della libera concorrenza.

Ma la necessità di mettere in discussione le politiche iperliberiste di rigore non deve farci dimenticare che a renderci vulnerabili sono state le debolezze peculiari del nostro paese. Se da una parte dobbiamo chiedere la costruzione di un'Europa politica, dall'altra dobbiamo risolvere i nostri problemi di competitività. Le due cose non solo non si escludono tra loro, come a volte demagogicamente fa intendere la politica, ma devono per forza di cose essere perseguite contemporaneamente.

Anche alla luce delle sfavorevoli dinamiche internazionali, dobbiamo concentrare ogni sforzo sul tentativo di incrementare la competitività di quei comparti che sono maggiormente esposti alla concorrenza internazionale. Dobbiamo concentrare le poche risorse disponibili per sostenere e incentivare l'industria, perché solo la ripresa della produzione manifatturiera può innescare quel circolo virtuoso che alimenta gli investimenti e l'occupazione, espande i salari, i consumi e le entrate fiscali, migliora i conti con l'estero e, quindi, abbatte il debito rispetto al Pil. Il settore terziario, con l'eccezione del turismo, non può essere di per sé un volano di

sviluppo, poiché in massima parte dipende proprio dall'industria e contribuisce molto meno al conto delle partite con l'estero, né è esposto allo stesso livello di concorrenzialità. Troppo spesso si dimentica che l'Italia resta un grande paese industriale povero di materie prime, che ha bisogno di esportare manufatti per poter acquistare all'estero i beni essenziali di cui ha bisogno.

È ovvio che la competitività è fortemente influenzata da fattori sistemici, esterni all'impresa, da infrastrutture materiali e immateriali di cui l'Italia è oggettivamente carente. Il peso della burocrazia, il cattivo funzionamento della giurisdizione, il basso livello di investimenti in ricerca e sviluppo, la forza della criminalità organizzata, il cattivo bilanciamento del carico fiscale sono tutti fardelli che pesano sul nostro sistema produttivo. Si tratta di problematiche di lungo periodo, che un'assidua azione riformista dovrebbe risolvere con molti anni di inusitato impegno. Ma all'apparato produttivo serve un'azione immediata di rilancio, uno shock positivo che ne interrompa l'emorragia, poiché le competenze industriali, una volta perse, si ricostruiscono molto lentamente.

Occorre una politica che migliori rapidamente i margini di profittabilità dell'industria e rilanci gli investimenti. È ora di pensare a un prelievo fiscale differenziato per settori produttivi: chi compete sui mercati mondiali non può sopportare i fardelli che con il tempo gli sono stati affibbiati. Si calcola che il sistema industriale italiano deve farsi carico di un *global tax rate* di 20 punti rispetto alla Germania, nonché di un costo dell'energia doppio rispetto alla Francia. I settori fondamentali che partecipano al conto delle partite correnti con l'estero, vale a dire l'industria, l'agricoltura e il turismo, devono beneficiare di una fiscalità di vantaggio, devono poter detassare l'interesse degli investimenti, devono trovare il sostegno dell'università, degli enti pubblici e delle attività di ricerca, devono veder modificata l'Irap, alla cui base imponibile occorre sottrarre il monte salari, devono pagare meno l'energia. Quanto meno devono essere subito onorati i debiti che la pubblica amministrazione ha contratto con le imprese, non solo per immettere la liquidità necessaria, ma anche per ristabilire le certezze di uno stato di diritto. Il primo stanziamento di 40 miliardi sarà utile solo a patto che sia davvero seguito dal successivo stanziamento delle altre decine di miliardi necessarie, soprattutto a condizione che nel frattempo non si accumulino ulteriori ritardi verso i nuovi fornitori. In caso contrario si tratterebbe solo di una vergognosa tattica dilatoria.

Al contempo bisognerebbe non intaccare il meccanismo degli ammortizzatori sociali, come progressivamente accadrà a causa della riforma Fornero, che prevede l'abolizione di alcune tipologie di cassa integrazione straordinaria, nonché della mobilità. Preservare gli ammortizzatori sociali non risponde solo a un'istanza generale di protezione, ma alla necessità specifica di rendere possibili e socialmente accettabili le riorganizzazioni dell'apparato produttivo.

Rilanciare gli investimenti nell'industria è in definitiva l'unico modo per rompere il circolo vizioso recessivo, prima che esso distrugga buona parte del nostro apparato produttivo. Un rilancio degli investimenti nei settori strategici, sia pubblici sia privati, consentirebbe contemporaneamente di aumentare la domanda aggregata e di migliorare la produttività, innescando quella via virtuosa di miglioramento dell'esposizione con l'estero, di aumento dell'occupazione e di riduzione del debito pubblico.

4. La contrattazione collettiva finalizzata al perseguimento di una maggiore competitività

A fronte di politiche mirate al miglioramento della competitività dei settori strategici, la contrattazione collettiva può essere chiamata a svolgere un ruolo attivo di sostegno e di accompagnamento, al fine di contribuire al circolo virtuoso di incrementi di produttività e di incrementi salariali. Naturalmente le parti sociali possono perseguire tale obiettivo di miglioramento e redistribuzione della produttività in modo autonomo, come almeno in parte stanno già facendo. Ma la gravità della situazione dovrebbe imporre uno sforzo coordinato di imprenditori, sindacati e governo. Un primo motivo strettamente economico è già stato esposto: senza un incentivo agli investimenti è pressoché impossibile favorire incrementi di produttività adeguati. Altri motivi per un'azione coordinata emergeranno meglio da un'analisi del sistema contrattuale vigente e dai limiti oggettivi che le vicende più recenti hanno rivelato.

Nel nostro sistema contrattuale, così come definito dagli accordi confederali, al livello nazionale è affidato il compito di recuperare l'inflazione (depurata dalla dinamica dei beni energetici importati), mentre al livello aziendale o territoriale è affidato il compito di ripartire i benefici degli incrementi di produttività conseguiti, attraverso premi di risultato variabili legati a indici di rendimento e di profittabilità. Negli ultimi anni, tuttavia, il so-

praggiungere della crisi e le differenti reazioni a essa hanno in varia misura intaccato l'ordinato procedere delle relazioni industriali.

In primo luogo, la pressione sui prezzi alla produzione, causata dalla concorrenza dei paesi *low cost*, ha reso sempre più arduo riconoscere ai lavoratori da parte delle imprese aumenti salariali anche solo commisurati all'inflazione. In linea di principio ciò avrebbe costituito un grave ostacolo per i rinnovi nazionali se non avessimo adottato strategie negoziali flessibili, adeguate al progressivo inasprimento della crisi.

D'altra parte gli incrementi di produttività conseguiti nelle fabbriche molto spesso sono stati sufficienti appena a tenere il passo con la concorrenza straniera, piuttosto che a determinare una migliore remunerazione del capitale e del lavoro. Di conseguenza, in molti casi abbiamo dovuto difendere la contrattazione integrativa esistente, piuttosto che rivendicare cospicui aumenti di salario.

In molte imprese, infine, la crisi è stata così dura che la contrattazione aziendale è diventata di tipo difensivo, vale a dire che abbiamo discusso soprattutto accordi «gestionali» di cassa integrazione, contratti di solidarietà e mobilità, finalizzati a governare duri processi di riorganizzazione con il minor impatto sociale possibile.

In termini macroeconomici siamo stati costretti a fronteggiare il paradosso di una stagnazione dei salari reali, accompagnata da una rapida ascesa del costo del lavoro per unità di prodotto. Ciò è avvenuto evidentemente a causa della perdita (relativa, rispetto ai competitori stranieri) di produttività, nonché a causa della gravosità del prelievo fiscal/contributivo, il cui peso è andato addirittura crescendo sia per l'aumento dei contributi sia per l'aumento della tassazione marginale.

La questione del cuneo fiscal/contributivo ha assunto carattere peculiare relativamente al salario variabile legato agli incrementi di produttività. Le misure di detassazione e di decontribuzione dei premi aziendali dovrebbero avere, difatti, lo scopo di favorire la diffusione di accordi che perseguano incrementi di produttività e ne ripartiscano i proventi. Ma per poter davvero incentivare la contrattazione di secondo livello, le misure di detassazione e di decontribuzione dovrebbero essere rese strutturali e avere una copertura finanziaria adeguata, mentre il quadro normativo continua a cambiare in peggio anno per anno.

Con il tempo la priorità della nostra azione sindacale è diventata, quindi, dare un contributo al salvataggio dell'industria e salvaguardare la con-

trattazione collettiva da quanti, con la scusa della crisi, ne mettono quotidianamente in discussione la legittimità.

Purtroppo tale scelta, di dare la priorità ai temi della competitività e di salvaguardare la contrattazione anche a costo di strategie negoziali flessibili, non è stata condivisa da tutto il sindacato. La divisione fra Uilm Uil e Fim Cisl, da una parte, e Fiom Cgil, dall'altra, è stata il risultato di un differente atteggiamento dinanzi alla crisi.

L'ultimo rinnovo del Ccnl dell'industria metalmeccanica è paradigmatico. Nonostante la crisi e gli inviti più o meno espliciti della Banca centrale europea e del governo a eliminare i meccanismi di adeguamento salariale all'inflazione, siamo riusciti a raggiungere l'accordo con Federmeccanica il 5 dicembre 2012, quasi un mese prima della scadenza, ma per fare ciò abbiamo dovuto affidarci in modo rigoroso all'applicazione delle regole confederali del 2009, peraltro non condivise dalla Cgil, e abbiamo dovuto compiere un intervento rilevante sulla parte normativa, con il fine dichiarato di favorire incrementi di produttività. In particolare, abbiamo accettato le richieste di Federmeccanica di regimi orari più flessibili e abbiamo ridefinito le tutele in caso di malattia, privilegiando i malati di lunga durata e penalizzando le assenze brevi e ripetute. Il rinnovo è stato tanto più difficile in quanto la Fiom Cgil ha assunto un atteggiamento ostruzionistico, fino al punto da intraprendere la via giudiziale per cercare di invalidarlo. Ma il dato più significativo è che Confindustria, anziché sposare la linea della svalutazione interna, accetta di scommettere con il sindacato sulla possibilità di incrementare la produttività per sostenere livelli salariali dignitosi.

Nei principali gruppi industriali – come già accennato – abbiamo cercato similmente di salvaguardare la contrattazione integrativa, concordando nuovi sfidanti obiettivi di produttività, come nel caso di Fincantieri e Indesit. In altri casi, tuttavia, le vertenze aziendali hanno dovuto dedicare attenzione esclusiva ai processi di riorganizzazione e di gestione degli esuberi, mentre i premi aziendali sono stati mantenuti in regime di ultrattività o prorogati con una serie di accordi ponte, come ad esempio è stato fatto negli ultimi anni in Electrolux. Si badi comunque che spesso gli accordi di riorganizzazione hanno il fine non solo di gestire gli esuberi in modo socialmente responsabile, ma anche di aumentare la produttività, magari focalizzando le produzioni su segmenti di mercato meglio difendibili.

Un cenno a parte merita senz'altro la vicenda Fiat, che ha costituito per molti versi una rottura con il tradizionale sistema di relazioni industriali. Es-

sa ha, difatti, messo in evidenza tutti i limiti del sistema contrattuale tradizionale, sconvolgendo molte delle convinzioni fondate sulla prassi negoziale degli ultimi decenni. Il motivo ispiratore della vertenza Fiat è stato il tentativo di incrementare la produttività, per rendere possibili nuove allocazioni produttive nel nostro paese. Per fare ciò non ci si è limitati ad addivenire a un nuovo contratto integrativo, bensì ci si è spinti fino a riformare il sistema di relazione fra le parti, attraverso un contratto specifico di lavoro di primo livello, che ha sostituito in Fiat non solo i precedenti accordi aziendali, che si erano andati stratificando nel corso degli ultimi quarant'anni, ma anche il contratto nazionale di categoria. Nonostante le enormi difficoltà scaturite dal crollo della domanda europea di autoveicoli, siamo riusciti a portare in Italia, dalla Polonia, l'assemblaggio della Panda, gettando le basi di un rilancio produttivo basato su modelli di fascia medio-alta fortemente rivolti all'esportazione. L'8 marzo 2013, forti anche della sigla già avvenuta con Federmeccanica, abbiamo firmato il rinnovo anche del contratto specifico Fiat e ora ci avviamo a discutere dei premi variabili a livello di singola società appartenente al gruppo.

5. La partecipazione dei lavoratori come leva di sviluppo compatibile con l'economia sociale di mercato

Nel complesso, con una strategia negoziale flessibile stiamo cercando di salvaguardare la contrattazione collettiva e di offrire il nostro contributo al salvataggio dell'apparato industriale italiano. Stiamo riuscendo, pur con molti strappi e alcune significative battute di arresto, a portare avanti con le nostre controparti un'azione tesa a recuperare il gap di produttività verso i maggiori competitori stranieri, consapevoli che la riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto è la premessa indispensabile per mantenere l'occupazione e incrementare le retribuzioni reali.

Eppure il continuo aggravarsi della crisi ci costringe a interrogarci sui limiti della nostra azione. Al momento possiamo, senza alcuna pretesa di esaustività, individuare almeno tre forti limiti: i premi aziendali variabili non sono sufficientemente diffusi e non sempre riescono a favorire gli incrementi di produttività necessari, anche a causa dello scarso coinvolgimento dei lavoratori; i regimi di flessibilità concordati, siano essi di flessibilità nelle assunzioni o di flessibilità negli orari di lavoro, non sempre

garantiscono un maggiore o migliore utilizzo degli impianti, a causa della bassa domanda; il sistema tradizionale di contrattazione e rappresentanza è entrato in un'empasse che a lungo andare può pregiudicarne la legittimità.

Sul primo punto, dobbiamo partire dal presupposto che solo obiettivi chiari e intellegibili, con miglioramenti di competitività altrettanto evidenti, possono realmente indurre gli imprenditori a erogare quote aggiuntive di salario e coinvolgere i lavoratori negli sforzi rivolti a incrementare la produttività. Peraltro, maggiore è la variabilità dei premi, più forte è l'esigenza di coinvolgimento dei lavoratori; in caso contrario, la variabilità viene avvertita solo come un arbitrio. Il primo strumento per diffondere la contrattazione aziendale dovrebbe consistere nella definizione di un regime finalmente stabile e congruo di detassazione e decontribuzione dei premi variabili. Il secondo strumento per rendere la contrattazione integrativa davvero efficace dovrebbe essere, invece, un po' più ambizioso: creare meccanismi di effettiva partecipazione dei lavoratori alle dinamiche aziendali, poiché senza (almeno) una conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali, gli indici assunti come parametri dei premi restano nella mera disponibilità degli imprenditori e vengono semplicemente subiti da parte dei dipendenti.

Nei contratti integrativi sono in genere istituite commissioni bilaterali per il monitoraggio dei risultati di efficienza, qualità, lotta all'assenteismo e organizzazione del lavoro, ma si tratta pur sempre di esperienze limitate, non paragonabili a un sistema di partecipazione compiuto. In altri termini, occorrerebbe partire dalle buone esperienze negoziali aziendali, in cui i premi sono effettivamente legati agli incrementi di produttività, per addivenire a un sistema codificato di partecipazione sia alle scelte sia agli utili d'impresa. Un esempio positivo cui poter guardare è quello tedesco, ma la sua implementazione dovrebbe essere graduale e tenere conto delle specificità italiane, anche del salto culturale che sia gli imprenditori sia i sindacati sarebbero chiamati a compiere. Se davvero si vuole far fronte comune per salvare il nostro apparato produttivo, è giunto probabilmente il momento di realizzare l'art. 46 della Costituzione, nella parte in cui prevede «il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende». Per far ciò ovviamente è necessario non solo l'accordo fra le parti sociali, ma anche la regia e l'intervento legislativo dello Stato.

In secondo luogo, dobbiamo notare che gli accordi collettivi che garantiscono una maggiore flessibilità si rivelano utili appieno solo a fronte di consistenti investimenti e di una reale esigenza produttiva. La dimostrazione è in tutti quegli accordi, a iniziare da Pomigliano e Mirafiori, che hanno reso possibile regimi orari e un'organizzazione del lavoro più flessibili, ma che in parte purtroppo sono rimasti solo sulla carta, giacché la richiesta di autoveicoli non è mai stata tale da giustificare il massimo utilizzo degli impianti. Sovviene, quindi, la necessità di riavviare la domanda, partendo dagli investimenti industriali e interrompendo le cieche politiche di austerità, come già in precedenza argomentato. Su un ambito più generale, si può immaginare anche una riforma del mercato del lavoro verso un sistema di *flexicurity*, che assicuri al mercato del lavoro nel suo complesso una maggiore flessibilità, ma ai lavoratori adeguate tutele, e che possa essere adottata contestualmente a un rilancio degli investimenti pubblici e privati. In caso contrario, la maggiore flessibilità si traduce in mera precarietà e i maggiori tassi di occupazione vanno in gran parte a discapito proprio della produttività, come sembrano provare molte evidenze empiriche.

Infine, urge dirimere le questioni relative al sistema contrattuale e alla rappresentanza sindacale, premesse necessarie di qualsiasi opera riformatrice di ampio respiro. Ci si riferisce in primis alla questione dell'efficacia dei contratti collettivi, che, stante la mancata attuazione della seconda parte dell'art. 39 della Costituzione, versa in uno stato di confusione giuridica non più tollerabile. Oggi, per usare le parole del professor Zoppoli, «la collocazione del contratto collettivo nel sistema delle fonti del diritto del lavoro [...] è foriera di un grande paradosso: per un verso è infatti scontata, in considerazione del ruolo svolto da quel contratto nella disciplina del rapporto di lavoro; per un altro verso è invece insostenibile, perché [...] né nel diritto scritto né nel diritto vivente sono rinvenibili tutti i requisiti necessari per identificare nel contratto collettivo una fonte del diritto obiettivo». I contratti collettivi, nelle more di attuazione della seconda parte dell'art. 39 della Costituzione, in punta di diritto sono applicabili ai soli iscritti alle associazioni stipulanti, ma poi, per loro stessa natura, tendono a una confusa estensione, dai confini assai incerti. Peraltro, finché formalmente i contratti collettivi si applicheranno ai soli iscritti è chiaro che in linea di principio ciascun sindacato conserverà il diritto di firmare per sé, con il solo onere di rispettare le proprie norme statutarie.

Né è di alcuna utilità il recente intervento del legislatore con l'art. 8 del dl. 138/2011 sulla contrattazione aziendale, che ha suscitato più dubbi e problemi di quanti ne abbia risolti, ed è gravemente sospetto di incostituzionalità.

Servono quindi regole che sanciscano l'efficacia *erga omnes* dei contratti collettivi, nonché i requisiti per la validazione degli accordi e per la misurazione del consenso. Sarebbe auspicabile un accordo interconfederale sulla materia, seguito da un intervento del legislatore, in ogni caso indispensabile per realizzare l'art. 39 della Costituzione. In ossequio ai principi democratici, dovrebbe essere previsto un meccanismo di misurazione del consenso e di risoluzione dei contrasti interni al sindacato, ma alla maggioranza deve essere affidato il compito di decidere in modo vincolante per tutti. Il sistema tradizionale, sviluppato nel vuoto legislativo, ha resistito finché le relazioni sindacali sono state governate dall'unanimità, ma ha dimostrato tutti i suoi limiti non appena si è rotto non solo il fronte sindacale, ma anche quello dei datori di lavoro, con la clamorosa uscita di Fiat da Confindustria.

In conclusione, la crisi sta mettendo a rischio il benessere e la coesione sociale dell'Europa e dell'Italia. L'austerità non solo sta aggravando le cose, ma vorrebbe sacrificare in questo sforzo controproducente gran parte delle nostre conquiste sociali e civili. L'Italia è entrata in un circolo vizioso, che può essere spezzato solo attraverso un rilancio degli investimenti e della produttività nei settori strategici, a iniziare dal manifatturiero. Le parti sociali si sono dette pronte a un patto unitario finalizzato al recupero di competitività, ma finora non si è avuto il coraggio di trarne le estreme conseguenze, soprattutto è mancata la regia da parte della politica.

Un sistema sindacale partecipativo dovrebbe costituire un obiettivo prioritario per tutti coloro che non vogliono rinunciare all'economia sociale di mercato. Il sistema europeo è stato tradizionalmente meno dinamico di quello americano, ma ha garantito sia la libertà di mercato sia la giustizia sociale, valori cui quasi nessun europeo vorrebbe rinunciare, conseguendo livelli di produttività, stabilità e benessere probabilmente ineguagliati. Solo se sapremo mettere da parte i particolarismi potremo rilanciare il nostro paese, solo se sapremo contribuire a un mutamento delle politiche europee potremo salvare il sogno di un continente unito e prospero.

ABSTRACT

L'Italia è entrata in un circolo vizioso, che può essere spezzato solo attraverso un rilancio degli investimenti e della produttività nei settori strategici, a iniziare dal manifatturiero. Se da una parte dobbiamo chiedere la costruzione di un'Europa politica, dall'altra dobbiamo risolvere i nostri problemi di competitività. Occorre incrementare la competitività di quei comparti che sono maggiormente esposti alla concorrenza internazionale. La contrattazione collettiva può essere chiamata a svolgere un ruolo attivo di sostegno e di accompagnamento. Urge dirimere le questioni relative al sistema contrattuale e alla rappresentanza sindacale, premesse necessarie di qualsiasi opera riformatrice di ampio respiro.

Italy has entered a vicious circle that can only be broken through a revival of investment and productivity in strategic sectors, starting with the manufacturing. While we must ask the construction of a political Europe, on the other hand we have to solve our own problems of competitiveness. In particular, we must increase the competitiveness of those sectors which are more exposed to international competition. The collective bargaining may be called upon to play an active role to support such an effort. Urge to solve the problems of collective bargaining system and union representation, necessary preconditions of any further work of broad reform.

CONFRONTO

I sindacati.

Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire

di Mimmo Carrieri

[il Mulino, 2012]

I «nuovi» dilemmi del sindacato

Francesco Sinopoli*

Questa non è una recensione. Si tratta, piuttosto, di una riflessione che trae origine dalle tante suggestioni e indicazioni che vengono dal libro che Carrieri ha curato per la collana *Farsi un'idea* del Mulino. Una pubblicazione «divulgativa», ma molto, molto densa. Sono pochissimi, oggi, a poter indagare storia, condizioni attuali e prospettive del sindacato con l'occhio del ricercatore, ma anche di persona «interna al processo». Un grande privilegio. L'autore è senza dubbio tra questi.

Il sindacato come oggetto di studio (sociologico, storico, economico, giuridico) è sempre più marginale. Per questa ragione la pubblicazione, per la sua vocazione a una diffusione ampia, ha ancora più valore. La casa editrice merita, quindi, un plauso per la scelta dell'oggetto e del curatore.

1. Le origini, l'onda alta e la crisi

Il libro inizia raccontando la nascita del sindacato. L'epica stagione delle origini: l'Inghilterra dei primi decenni dell'Ottocento, quella «dell'industrialismo che scompagina l'assetto sociale del tempo», le prime associazioni di lavoratori che «si configurano come estensione [...] delle società di mutuo soccorso [...] le quali erano originate dall'esigenza di offrire [...] un aiuto e un appoggio, a fronte della forte incertezza lavorativa».

In Italia, ci ricorda l'autore, il vero salto organizzativo avvenne con la costituzione delle Camere del lavoro, eredità delle *Bourses du travail* dell'esperienza francese, che univano i lavoratori a prescindere dalla condizione professionale, erogando servizi di varia natura. Queste strutture si affermeranno prima in competizione con le federazioni industriali di categoria, finen-

* Francesco Sinopoli è dottore di ricerca in Diritto del lavoro e delle relazioni industriali, segretario nazionale della Federazione lavoratori della conoscenza (Flc) Cgil.

do poi per convivere e cooperare, realizzando così un modello originale di organizzazione «reticolare».

Essenziale per comprendere il fenomeno sindacale delle origini il richiamo all'opera dei Webb, cui Carrieri rinvia, e la definizione di «democrazia industriale». Sidney e Beatrice Webb – nella ricerca della legittimazione dell'esperienza sindacale rispetto ai postulati efficientisti della scienza economica – parlano, infatti, dell'evoluzione delle organizzazioni operaie come storia del progresso del metodo democratico (Webb S., Webb B., 1897).

L'altro riferimento indispensabile è la cosiddetta «scuola di Oxford», in particolare Otto Khan Freund, giurista di Weimar emigrato in Inghilterra, che mette al centro del suo studio la contrattazione collettiva, proprio in un'ottica di democrazia industriale, intesa come attitudine «a porre regole costruendo un contropotere dei prestatori assoggettati al potere di subordinazione» (Khan Freund, 1972). Questo tipo di pratica regolativa delle condizioni di lavoro presuppone l'accettazione del conflitto come fatto naturale e dotato di capacità espressiva perchè «consente ai lavoratori di esprimersi e riconoscersi» (Carrieri, 2012, p. 31). Col tempo le relazioni industriali fondate sulla contrattazione collettiva configureranno i sindacati e le organizzazioni datoriali come «legislatori privati».

Il contratto collettivo si affermerà, infatti, anche come elemento indispensabile al governo dell'impresa. Resterà certamente funzionale al *balance of power* (Khan Freund, 1972), ma diventerà sempre più necessario alla governamentalità di un'organizzazione del lavoro che richiede per la produzione fordista certezza e prevedibilità. Su queste basi si consolida quell'autonomia collettiva che Gino Giugni descriverà, per primo tra i giuristi italiani, come un ordinamento vero e proprio, «originario e distinto rispetto a quello statale» (Giugni, 1960). Proprio quell'ordinamento sarà l'unica via, nel nostro paese, in grado di superare la mancata attuazione delle norme costituzionali «che erano state fissate nel 1948 per regolare l'attività sindacale e lo sciopero», ma che si erano rivelate di difficile attuazione (Carrieri, 2012).

Se le parole chiave del fenomeno sindacale già nella sua prima fase sono solidarietà, democrazia, contrattazione collettiva e conflitto, il suo «consolidamento» (Carrieri, 2012, cap. 2) è strettamente connesso a due fattori: l'affermarsi della *mass production* e le politiche di crescita dei governi socialdemocratici. Il sistema di relazioni industriali sviluppatosi nel secondo dopoguerra fu una componente essenziale del modello di gestione della do-

manda d'impronta keynesiana (Crouch, 2011). Il ruolo di autorità salariale del sindacato era considerato fondamentale per evitare effetti inflazionistici, mentre il rispetto della sua funzione negoziale da parte dell'impresa necessario a mantenere il conflitto in un perimetro ben definito.

Che l'affermazione del sindacato sia andata di pari passo nel corso del Novecento con l'affermazione del modello sociale europeo è, quindi, assolutamente fuori discussione. Nel libro si parla esplicitamente di «culla europea del sindacalismo» e, dati alla mano, si dimostra come il tasso di iscrizione alle organizzazioni sindacali in Europa non abbia mai avuto eguali negli Stati Uniti «sia per ragioni culturali, come la presenza di un forte individualismo fiducioso verso il mercato e scettico verso l'azione collettiva, sia per ragioni organizzative, data la prevalenza della contrattazione collettiva in azienda che rende più difficile raggiungere l'insieme dei lavoratori» (Carrieri, 2012).

Tra le principali «istituzioni» che hanno connotato il modello sociale europeo abbiamo quindi il sistema di relazioni industriali, che riconosce un ruolo determinante alle rappresentanze collettive dei lavoratori (Regini, 1991). Il rapporto con i partiti socialisti, cristiano-sociali e socialdemocratici, che garantiva nei periodi di governo di queste forze politiche una legislazione favorevole, la gestione diretta e indiretta di pezzi di welfare e del mercato del lavoro (il sistema Ghent, che ha rafforzato nel tempo i sindacati di Finlandia, Belgio, Danimarca e Svezia, ne rappresenta l'esempio più fulgido), la concertazione con la stagione dei grandi patti sociali europei, sono tutti ingredienti che hanno concorso a rafforzare il sindacato.

In particolare, tra gli anni cinquanta e gli anni settanta il compromesso socialdemocratico e le politiche pubbliche hanno aiutato «le imprese e la crescita economica, ma anche il lavoro e i diritti sociali» (Carrieri, 2012). È quella che l'autore chiama «l'onda alta». Certo, il sindacato interpreta attivamente questa stagione, non è solo un beneficiario passivo della tendenza storica, contribuisce a costruirla. Infatti, tra gli elementi fondamentali che Carrieri utilizza nel «mettere a fuoco il significativo radicamento in larga parte del mondo del lavoro» del sindacato in quel periodo storico troviamo sia «l'attitudine verso la facilitazione delle iscrizioni e dell'appartenenza, qualche volta anche grazie ai sostegni istituzionali, sia la capacità di mobilitarsi per allargare la sfera dei diritti sociali e i loro beneficiari. Questi due tratti si rafforzano reciprocamente [...] i lavoratori si iscrivono perché il sindacato garantisce loro la disponibilità a intervenire su un'ampia gamma di disponibilità e

non (solo, aggiungerei io) all'animazione delle fiammate conflittuali: pensioni, sanità, assicurazione contro la disoccupazione» (Carrieri, 2012).

Ora, dopo anni di liberismo, in alcuni casi espresso in politiche apertamente anti-sindacali (Harvey, 2011), in altri strisciante ma comunque in grado di indebolirne il potere negoziale, e ancora di più nella drammatica crisi che colpisce questa parte di mondo occidentale, il sindacato vive una stagione difficile. L'individualizzazione progressiva del lavoro, andata di pari passo con il declino delle grandi concentrazioni industriali, e l'indebolirsi delle grandi identità collettive, completano questa cornice di difficoltà. In sintesi, parafrasando Carrieri, il sindacato riduce la sua base storica di rappresentanza e non acquista *appeal* verso il lavoro discontinuo e frantumato.

Quanto è distante la stagione dell'onda alta da oggi? Nel tentare una risposta è difficile non ripensare a quello che scriveva Pino Ferraris (2011), di cui sentiamo profondamente la mancanza, in uno dei saggi raccolti nel suo bellissimo *Ieri e domani. Storia critica del movimento operaio e socialista ed emancipazione del presente*¹: «quando la *maisonne institutionnelle* minaccia di crollare e i saperi dell'ordinaria amministrazione non bastano più, nasce l'esigenza di riportare alla luce i disegni e i progetti, i calcoli e i modelli dei costruttori, di capire le logiche architettoniche discusse e realizzate, di conoscere i materiali utilizzati dai fondatori. Ogni crisi di rifondazione chiama ed esige il recupero del punto di vista genetico. Oggi è la radicalità della crisi del sindacato e del sistema politico dell'Europa contemporanea che ci costringe a scavare dentro le origini».

E il libro di Carrieri alla «crisi del sindacato» dedica correttamente pagine importanti, ponendo quesiti e suggerendo anche possibili soluzioni. Nel libro, in realtà, non si parla espressamente di declino del sindacato, ma certamente di restringimento del suo peso. Il cambiamento di paradigma – si afferma – è tale da mettere in discussione la funzione stessa delle grandi organizzazioni almeno per come le abbiamo conosciute fino a oggi. Per dirla

¹ Si tratta di una raccolta di tre saggi fondamentali per capire il movimento operaio, con un'ottica «laterale» rispetto alla storiografia ufficiale, ma decisamente condivisibile: *Sul sindacalismo europeo delle origini. Quattro lezioni all'Università di Campinas*, già uscito nel 1992 per conto di Ediesse con il titolo *Domande di oggi sul sindacalismo europeo dell'altro ieri. Quattro lezioni all'Università di Campinas*; *Oswaldo Gnocchi Viani: un protagonista dimenticato*, già pubblicato come saggio introduttivo al libro *Dieci anni di Camere del lavoro* dello stesso Gnocchi Viani; *Politica e società nel movimento operaio e socialista*, pubblicato in *Alternative per il Socialismo*, 5, febbraio-marzo 2008.

con Marino Regini (1981), non c'è un solo dilemma nell'azione sindacale ma tanti, e dai primi anni ottanta – epoca in cui maturava quel testo – le domande senza risposta sono enormemente aumentate.

2. Il primo dei nuovi dilemmi. Esistono prospettive per le relazioni industriali?

Esiste ancora una prospettiva di regolazione congiunta degli assetti produttivi tra sindacati e controparti datoriali, a fronte di una sempre maggiore capacità dell'impresa di emanciparsi dai vincoli «territoriali»? Guardando al nostro paese, dopo una fase di «concertazione» in qualche modo inscritta nella stagione (comunque neoliberale) dei patti sociali europei (Carrieri, 2012; Crouch, 2011), che ha avuto al centro le politiche deflattive finalizzate alla riduzione del deficit e del debito pubblico, abbiamo assistito a un periodo caratterizzato da una politica delle relazioni industriali di segno opposto: prima, riduzione del peso della concertazione favorendo un più leggero dialogo sociale; poi, con l'avanzare della crisi, negazione ostentata della stessa funzione sociale di questo strumento. La competizione globalizzata, favorendo l'emancipazione dai vincoli territoriali e indebolendo la funzione degli stessi Stati nazionali, da tempo sposta progressivamente i rapporti di forza a favore delle imprese (Revelli, 1995).

Negli ultimi anni, tuttavia, si è determinato un salto di qualità di questo processo, che ha letteralmente travolto il nostro sistema «negoziato» di relazioni industriali. Non si tratta solo di un «ulteriore» spostamento del contratto collettivo verso l'impresa, ma del divenire l'impresa stessa, con la sua razionalità, nuovo motore nel processo di produzione normativa (Bavaro, 2012). Il caso Fiat è paradigmatico. È l'emblema di una tendenza profonda che, non a caso, ha dato una spinta decisiva all'approvazione di un testo di legge sulla contrattazione aziendale (art. 8, legge 148/2011). La norma – per fortuna «tamponata» dall'accordo del 28 giugno 2011 siglato da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil – è finalizzata ad annientare la stessa inderogabilità della legge, oltre che del contratto collettivo nazionale, a opera di accordi decentrati, a prescindere da eventuali rinvii del contratto nazionale. Si può dire, senza timore di smentita, che le relazioni industriali vengono riscritte dal pensiero neoliberale e da rapporti di forza notevolmente sfavorevoli ai lavoratori (Baccaro, Howell, 2012).

È difficile tuttavia separare queste vicende da una più generale valutazione di ciò che accade nel nostro sistema produttivo: esiste infatti un macroscopico problema di collocazione nella divisione internazionale del lavoro che chiama in causa scelte di politica industriale. Purtroppo l'Italia non ha reagito in alcun modo al mutamento delle condizioni strutturali dei mercati internazionali, restando ancorata al suo tradizionale modello produttivo. Con la fine dell'opportunità di giocare sulla leva delle svalutazioni competitive, già all'inizio degli anni novanta sarebbe stato necessario orientare le nostre produzioni sempre più su beni di fascia media o medio-alta, beni ad alto valore aggiunto di conoscenza, investendo nell'innovazione e utilizzando quelle che sono state definite correttamente manovre di flessibilità ricca².

La nostra tradizionale specializzazione produttiva ci condanna a un declino inesorabile. Non a caso l'unico indicatore che ha accompagnato coerentemente l'andamento del Pil in questi anni è il mutamento relativo degli scambi commerciali internazionali, in particolare dei prodotti ad alta tecnologia. Mentre i nostri partner e competitori diretti si spostavano su queste produzioni, accumulando quote di mercato, noi perdevamo (e perdiamo) terreno. Il diverso valore aggiunto di quei beni, determinato dalla quota di sapere e innovazione in essi incorporata, ovviamente ha un effetto a cascata. Sui salari³, sulle mansioni richieste, sulla capacità non solo di produrre ricchezza, ma anche di assicurare qualità nel lavoro e nella vita. Quel tipo di produzione comporta una maggiore produttività e remunera di più il lavoro.

La crisi del sindacato in Italia è oggi, prima di tutto, lo specchio di una più generale crisi dei fattori produttivi. Senza una politica industriale che orienti una diversa specializzazione produttiva la situazione può solo peg-

² Vedi Campagna, Pero (2003). Le manovre povere (a oggi maggiormente diffuse nel nostro paese) sono quelle più semplici, che puntano prevalentemente alla variazione del flusso produttivo col risparmio dei costi. La flessibilità ricca, invece, basata sull'uso integrato di tutte le leve, è finalizzata a cogliere un risultato di medio-lungo periodo. Le manovre di questo tipo hanno al centro l'innovazione interna, di prodotto e/o di processo, e lo sviluppo della professionalità delle risorse umane attraverso la formazione, tutti investimenti a redditività differita. In questo caso l'impresa acquisisce una capacità di modificarsi e imparare dall'andamento del mercato.

³ Vedi Ferrari (2007, p. 43). Si calcola che lo stipendio medio in un'industria che produce beni hi-tech sia tra il 20 e il 30 per cento maggiore che in un'industria produttrice di beni a media e bassa tecnologia.

giorare. Così si spiega anche lo scontro in atto soprattutto nell'industria metalmeccanica. Eppure nel nostro paese, più che altrove, la strada dell'innovazione e della competitività dovrebbe passare attraverso la capacità delle imprese di coniugare l'innovazione tecnologica con quella organizzativa.

Se fosse questo l'approccio, sarebbe dimostrabile la capacità delle relazioni industriali di fornire un contributo alla crescita e al miglioramento della qualità del lavoro, favorendo una discussione sui contenuti delle politiche contrattuali e non solo sui modelli e le regole della contrattazione, pur importanti. Allo stesso modo, in una certa misura, gli stessi obiettivi di mutamento della struttura contrattuale possono corrispondere e aiutare le finalità di cambiamento e innovazione delle strutture produttive (Bellardi, 2008).

Il dibattito si avvita invece da anni su questioni di ingegneria contrattuale con il pretesto della produttività (che nasconde l'obiettivo di ridurre il costo del lavoro), mentre il vero tema dovrebbe essere, appunto, quello della profondità negoziale: la capacità di misurarsi con i cambiamenti e i contenuti del lavoro (Carrieri, 2007). Com'è noto la qualità del prodotto deriva dalla qualità del lavoro in un sistema industriale che punta sulle fasce medie e medio-alte del mercato. I contesti organizzativi che favoriscono la professionalità sono quelli dove più alti sono i margini di autonomia e la condivisione dell'organizzazione del lavoro. E la qualità del lavoro è sempre di più sapere e competenza delle persone (Farina, 2007): contrattazione collettiva e concertazione delle politiche pubbliche per il lavoro, a partire dalla formazione continua, operando per migliorare anche la qualità della forza lavoro, vanno al di là dell'impostazione keynesiana affrontando le problematiche dell'offerta (Crouch, 1996).

La via bassa alla competizione, sperimentata in troppe zone del paese, restringe i margini del negoziato e, come è dimostrato dai dati sulla crescita, non paga. Invece, in presenza di un interesse a innovare da parte dell'impresa, con la scelta di investimenti a redditività differita, si aprono le porte a una dimensione delle relazioni industriali che può essere anche meno conflittuale e orientata verso prospettive di codeterminazione. Tale cambiamento consentirebbe la ricerca di nuovi assetti organizzativi che aumentino la flessibilità e, contestualmente, non solo la remunerazione, ma anche gli spazi di libertà e di potere dei lavoratori. La riforma degli inquadramenti e l'apertura di spazi di contrattazione a livello aziendale sui profili professionali e i percorsi di carriera avviata in alcuni settori già da tempo andrebbe in questa direzione. Potrebbe così essere costruita un'ipotesi originale di democra-

zia industriale anche fondata su un'interpretazione attualizzata dell'art. 46 della Costituzione (Sinopoli, 2007).

3. Il secondo dei nuovi dilemmi. Come raccogliere la sfida del lavoro non standard (o del nuovo lavoro standard)?

Costruire una politica sindacale e un'offerta organizzativa per rappresentare i lavoratori non standard è affare complesso, come dimostrano in tutti i paesi le adesioni di questi lavoratori alle organizzazioni sindacali (Carrieri, 2012). Per raccogliere fino in fondo questa sfida serve utilizzare in modo combinato più strumenti. Non esiste una *one best way* per organizzare il lavoro frammentato, ma un'offerta sindacale composita. Una contrattazione finalizzata a riconoscere diritti, a prescindere dalla condizione di partenza, per alcuni di questi lavoratori può essere una risposta. Per altri (molti in particolare nei settori pubblici, ma penso anche ai call center) l'impegno non può che essere verso la trasformazione del rapporto in un contratto di lavoro subordinato, possibilmente a tempo indeterminato. Per altri ancora nulla di ciò, ma garanzie nel mercato del lavoro. Esiste comunque un terreno che parla a tutti loro, precari, para-autonomi o autonomi che siano o si percepiscano: quello del welfare. Tipologie contrattuali e storie professionali diverse che hanno in comune un dato di fondo: «meno protezioni sociali, un futuro pensionistico incerto e in caso di perdita del lavoro non hanno paracadute o aiuti economici pubblici» (Carrieri, 2012). Senza una grande iniziativa su questo fronte, dalla continuità di reddito alle pensioni, il sindacato non sarà mai credibile, né sarà mai un riferimento per la grande massa di questi lavoratori.

Ma soprattutto organizzare i non organizzati⁴ (per utilizzare il bel titolo di una recente pubblicazione della Cgil che raccoglie suggerimenti ed esperienze autentiche) richiede oggi un investimento straordinario che deve passare attraverso battaglie identitarie. Battaglie, come scrive Carrieri ragionando in questo caso del sindacato delle origini, che non a caso già in quell'epoca costruivano identità, permettevano il riconoscimento nella

⁴ *Organizzare i non organizzati, idee ed esperienze per il sindacato che verrà*, supplemento al n. 12/2013 di *Rassegna Sindacale*.

stessa condizione, anche se non sempre erano vincenti (Carrieri, 2012). Battaglie che, fino a oggi, non sono state condotte, o comunque non con la necessaria convinzione. Questo non significa che singole strutture non abbiano attivato percorsi validi di rappresentanza e tutela per questi lavoratori, oppure che innovazioni organizzative finalizzate non siano state messe in campo, tuttavia «l'impressione è che questo tema non sia (stato) così centrale nell'agenda delle organizzazioni» (Carrieri, 2012).

Dalla nostra il sindacato ha però alcune buone carte, se giocate. L'originaria struttura a rete del sindacato italiano, e della Cgil in particolare, ha ancora oggi, anzi a maggior ragione oggi, una sua straordinaria attualità. Categorie e Camere del lavoro nel loro intreccio dovrebbero essere in grado di offrire una risposta al lavoro in tutte le sue sfaccettature. Del resto, nell'istituzione delle Camere del lavoro c'erano la necessità e l'esigenza di confrontarsi con un lavoro effettivamente molto frammentato e disperso. Già Gnocchi Viani, il loro fondatore, aveva ben chiara questa condizione del lavoro. Le Camere del lavoro hanno rafforzato le categorie industriali proprio perché rispondevano a questa domanda di rappresentanza diffusa, che vedeva transitare molti da una condizione a un'altra con grande rapidità: «c'era questa cultura della questione sociale nella quale le persone, e non solo le categorie, avevano pieno diritto di cittadinanza» (Trentin, 2004).

Servirebbe, infine, anche una nuova politica del diritto del lavoro, molto distante della Fornero e molto vicina a Massimo D'Antona (1996a, 1996b). Anziché concentrarsi solo nel calcare le linee di differenziazione tra le fattispecie giuridiche, sarebbe tutt'ora preferibile una proposta di modifica delle norme che si sforzasse di individuare il denominatore comune tra i diversi modi di lavorare, puntando a riscrivere o a reinterpretare l'articolo 2094 del Codice civile. L'elusione dello statuto protettivo del lavoro subordinato nasce nella crisi della lettura tradizionale di questa norma sotto la spinta di una pressione «economica» (Sinopoli, 2012). Peraltro la nostra Costituzione, tutela il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni (art. 35). Non solo quello subordinato, ma tutto il lavoro che, per ostacoli di ordine sociale ed economico (art. 3 Cost.), non diventa strumento di sviluppo della persona umana e di partecipazione collettiva, e riconoscendo per intero e a tutti il diritto all'equa retribuzione (art. 36 Cost.), finora negato in virtù di una lettura ben poco progressiva del dettato costituzionale (Garofalo, 2008). Contestualmente è necessario costruire un sistema di diritti universali legati alla cittadinanza prima ancora che alla prestazione lavorativa.

4. Il terzo dei nuovi dilemmi.

È possibile un sindacato globale dei diritti neocostituzionali?

Il sindacato è stato il maggiore promotore di quelli che in *Cittadinanza e classe sociale* Marshall definisce diritti sociali finalizzati a «legittimare le posizioni soggettive quali erano emerse dall'esperienza del welfare state», come ci ricorda da ultimo Stefano Rodotà (2012) in un suo recente e illuminante contributo. Questa categoria di diritti portatori di eguaglianza sostanziale si integravano, nel pensiero di Marshall (1950), con quelli civili e politici, quali elementi fondativi di una più complessiva cittadinanza sociale. Ma si è trattato di un'indivisibilità sempre precaria, in quanto tali diritti sono rimasti subordinati a una logica mercantile. Quell'impostazione, elaborata in tempi molto diversi, si dimostra ora del tutto insufficiente e incapace di dare risposte a problematiche contemporanee: dall'autonomia individuale come idea centrale per una concezione più ampia dei diritti di cittadinanza (Zolo, 1994) al rapporto tra questi ultimi e i diritti nel lavoro. Il nodo di come rendere effettivi i diritti sociali in quanto diritti di dignità si pone, quindi, come questione centrale cui si lega la sopravvivenza stessa del sindacato.

C'è spazio nella società post-sociale, per dirla con Alain Touraine (2012), per l'affermazione dei diritti nel lavoro come diritti di cittadinanza e, se sì, su quale piano? Ci sembra che la chiave utilizzata da Carrieri per distinguere tra «diritti irrinunciabili e tutele negoziabili» contenga una possibile risposta. I primi però, compreso quello a organizzarsi collettivamente o a un'equa retribuzione, devono essere posti per tutti su un piano costituzionale, meglio ancora se comunitario o comunque sovranazionale. In questo senso l'approccio si può combinare con la teoria delle *capability*, nella versione «aggiornata» di Martha Nussbaum. Quest'ultima, facendo evolvere la teoria di Amartya Sen (2000), individua alcune capacità centrali che devono essere garantite nella loro realizzazione per poter dire che una vita è degna di essere vissuta, con l'obiettivo di realizzare una nuova teoria della giustizia sociale su cui fondare un'idea di sviluppo oltre la mera crescita (Nussbaum, 2012).

Quale può essere il contributo del sindacato per percorrere questa strada? Certamente non può bastare la sola iniziativa nazionale, anche perché senza un qualche governo del processo di globalizzazione il sindacato è destinato a essere superato dagli eventi almeno nella sua forma attuale in pochissimi anni (Lassandari, 2005). Per dirla con l'autore (p. 128): «è neces-

saria un'azione sempre più europea e globale per modificare le regole del gioco [...] i sindacati dovranno sempre più diventare organizzazioni internazionali con diramazioni nazionali, invece che l'opposto come sono oggi».

Quindi è indispensabile un investimento straordinario nella costruzione di un agire sindacale sovranazionale, con l'obiettivo di costruire un diritto globale fondato anche sul lavoro. Iniziando a costruire già da subito «una disciplina dei rapporti individuali di lavoro che veda parti attive le organizzazioni sindacali operanti in sede sovranazionale» (Lassandari, 2005), un set di *core labor standards*. La crisi economica ha accelerato trasformazioni che erano già in corso da anni, rompendo i legami tra economia e società, il cui divorzio era stato avviato dalle politiche liberiste già negli anni settanta. Serve una pratica tesa all'universalizzazione dei diritti, partendo dalla dignità del soggetto (Touraine, 2012), che nel lavoro conserva un fondamento essenziale.

Ciò però presuppone un interesse collettivo aggregato a livello globale o almeno macroregionale, ipotizzando strumenti di pressione politica e di azione diversi da quelli attuali, sempre meno efficaci, ma comunque interni alla tradizione dello stesso movimento operaio, quali ad esempio il boicottaggio o comunque la creazione di nuove prassi solidali. La vocazione internazionalista delle origini è parte del futuro sindacale (Carrieri, 2012).

5. Conclusioni

Il progetto degli architetti è ancora valido. Un progetto di emancipazione, prima di ogni altra cosa. Di recupero della libertà espropriata (Bauman, 1982). Su questo mi vorrei soffermare. La storia del movimento operaio come storia di resistenza al comando mi è sempre apparsa una tesi forte. Il tema del controllo sull'organizzazione del lavoro e dell'alternativa tra «potere del management e intrusione operaia», quella «tenace resistenza operaia all'organizzazione razionale del lavoro, alla sua frammentazione» (Foa, 1985), è sempre stata la molla fondamentale dell'iniziativa.

Anche negli anni ruggenti del fordismo l'idea della resistenza al comando ha ispirato una parte purtroppo mai davvero maggioritaria della cultura sindacale (e politica). La necessità di liberare tutte le potenzialità dell'essere umano anche nel lavoro sarà la stella polare di Trentin, forse tra i

principali rappresentanti di questo filone. Una cultura politica che rispetto al progetto redistributivo ha sottolineato, invece, la priorità insopprimibile della domanda di libertà. Non credo, pertanto, al falso utopismo di una società pacificata grazie all'economia della condivisione, che emerge, ad esempio, nelle idee del Movimento 5 Stelle, sempre che non vogliano collettivizzare i mezzi di produzione, ma è provato, anche in quel caso, la sopravvivenza dei rapporti di potere.

Per questo ritengo che l'agire sindacale conservi una straordinaria attualità, ma sono necessari grandi cambiamenti che lo sintonizzino con i tempi. Alcuni li abbiamo evocati in queste poche pagine, dialogando con il libro di Carrieri. Ne vorrei citare ancora uno: serve senza dubbio una grande iniezione di democrazia. Un sistema di relazioni industriali a-democratico non può avere alcuna legittimità. Un sindacato con gli attuali livelli di democrazia nei rapporti interni e nei rapporti con i lavoratori e gli iscritti non può assolutamente essere all'altezza delle sfide di oggi. Servono meno ruoli e più funzioni reali per realizzare una struttura più orizzontale che verticale; forme realmente deliberative di democrazia nei luoghi di lavoro, accompagnate a strumenti di partecipazione costante nelle scelte dell'organizzazione. Lo «sperimentalismo democratico» (Sabel, Zeitlin, 2007) necessario per rivitalizzare le istituzioni, e che Barbara Spinelli (2013) invoca per i partiti, è indispensabile anche per il sindacato. Esistono tante possibili soluzioni per costruire un sindacato «2.0» all'altezza delle sfide di oggi, partendo proprio dal progetto originario. La volontà, la forza e la determinazione per farlo non sono, tuttavia, scontate.

Riferimenti bibliografici

- Baccaro L., Howell C. (2012), *Il cambiamento delle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 1.
- Bauman Z. (1982), *Memories of Class. The Pre-History and After – life of Class*, Londra, Routledge & Kegan Paul Ltd [trad.it. (1987), *Memorie di classe, preistoria e sopravvivenza di un concetto*, Torino, Einaudi].
- Bavaro V. (2012), *Relazione all'assemblea Associazione amici della Fiom*, dicembre.
- Bellardi L. (2008), *Sul metodo e sui contenuti del negoziato per la revisione della struttura contrattuale*, working paper C.S.D.L.E. «Massimo D'Antona».IT, 74.
- Campagna L., Pero L. (2003), *La riforma degli inquadramenti professionali. L'istituto dell'inquadramento professionale in un contesto europeo tra continuità e innovazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 197.
- Carrieri M. (2012), *I sindacati*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M. (2007), *La nuova agenda per la concertazione post-fordista*, in Megale A., D'Aloia G., Birindelli L., *Salari e contratti in Italia e in Europa 2004-2006*, Roma, Ediesse.
- Crouch C. (2011), *Il potere dei giganti*, Bari, Laterza.
- Crouch C. (1996), *Relazioni industriali nella storia politica europea*, Roma, Ediesse.
- D'Antona M. (1996a), *La metamorfosi della subordinazione*, in *Rivista Critica di Diritto del Lavoro*, Quaderni, 1.
- D'Antona M. (1996b), *Ridefinizione delle fattispecie di contratto di lavoro: seconda proposta di legge*, in Ghezzi G. (a cura di), *La disciplina del mercato del lavoro. Proposte per un testo unico*, Roma, Ediesse, pp. 195-199.
- Farina F. (2007), *Della produttività*, Roma, Ediesse.
- Ferrari S. (2007), *Le ragioni del declino*, in Greco P., Termini S. (a cura di), *L'Italia oltre il declino. Ricerca scientifica e competitività economica*, Padova, Muzzio.
- Ferraris P. (2011), *Ieri e domani, Storia critica del movimento operaio e socialista ed emancipazione dal presente*, Roma, Edizioni dell'Asino.
- Foa V. (1985), *La Gerusalemme rimandata: domande di oggi agli inglesi del primo Novecento*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Garofalo M.G. (2008), *Unità e pluralità del lavoro nel sistema costituzionale*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 117.
- Giugni G. (1960), *Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva*, Milano, Giuffrè.
- Harvey D. (2011), *L'enigma del capitale*, Milano, Feltrinelli.
- Khan Freund O. (1972), *Labour and the Law*, Londra, Stevens & Sons.

- Lassandari L. (2005), *La tutela collettiva nell'età della competizione economica globale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2.
- Marshall T.B. (1950), *Cittadinanza e classe sociale*, Torino, Utet (trad.it 1976).
- Nussbaum M. (2012), *Creare capacità*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (1991), *Produzione di qualità e ruolo delle istituzioni: esiste un modello europeo di competitività*, in Spagnuolo Vigorita L. (a cura di), *Qualità totale e diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Revelli M. (1995), *Economia e modello sociale nel passaggio tra fordismo e toyotismo*, in Rossanda R., Ingrao P., *Appuntamenti di fine secolo*, Roma, Manifestolibri.
- Rodotà S. (2012), *Il diritto di avere diritti*, Bari, Laterza.
- Sabel C., Zeitlin J. (2007), *Learning from Difference: The New Architecture of Experimentalist Governance in the European Union*, in Eurogovernance Paper, 2 (<http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-connex-C-07-02.pdf>).
- Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori.
- Sinopoli F. (2012), *Ideologie neoliberali, diritto del lavoro e alternative di politica industriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Sinopoli F. (2007), *Organizzazione del lavoro e classificazione professionale tra ideologie giuridiche e iniziativa sindacale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4.
- Spinelli B. (2013), *Il coraggio della solitudine*, in *La Repubblica*, 17 aprile.
- Touraine A. (2012), *Dopo la crisi, Una nuova società possibile*, Roma, Armando Editore.
- Trentin B. (2004), *Nuovi lavori e nuovi diritti* (intervista a cura di P. Ferraris), in Trentin B., *La libertà viene prima*, Roma, Editori Riuniti.
- Webb S., Webb B. (1897), *La democrazia industriale*, Torino, Utet (trad.it. 1912).
- Zolo D. (1994), *La strategia della cittadinanza*, in Zolo D. (a cura di), *La cittadinanza. Appartenenza, identità, diritti*, Bari, Laterza.

No ai fraintendimenti riguardo alla battaglia in difesa dell'art. 18

*Sergio Cofferati**

Il libro *I sindacati* di Mimmo Carrieri è un singolare testo, unisce un'efficace descrizione dell'origine dei sindacati e delle loro funzioni di rappresentanza del lavoro a vistose lacune e imprecisioni sul loro ruolo più recente. È analitico ed efficace quando affronta un passato lontano e diventa visibilmente di parte nei giudizi sul tempo recente. Intendiamoci, è cosa del tutto legittima, ma in contrasto con il taglio storico che l'autore sembrava aver scelto.

Ma andiamo con ordine. L'organizzazione dei lavoratori nell'Ottocento ha grandi elementi di fascino e origini diverse in tutti i paesi europei in via di industrializzazione, come nel libro si racconta. Le differenze più grandi sono quelle relative alla «matrice» delle organizzazioni. Le più rilevanti, che sono durate fino ai giorni nostri, sono quella professionale, quella della categoria merceologica e quella confederale. Nella storia italiana la dimensione confederale è quella delle origini e tale è rimasta fino ai giorni nostri. La prima Camera del lavoro nasce a Piacenza nel 1891 e ha quella configurazione, rappresenta «il lavoro» nelle sue varie forme, ma non poteva essere diversamente visto che l'ispirazione era data dalle *Bourses du travail* francesi, ma soprattutto dalle società di mutuo soccorso volute da Mazzini fin dalla prima metà del secolo. L'esercizio della solidarietà che le caratterizzava era maggiormente efficace in ambiti vasti che le sole professioni o categorie non avrebbero potuto offrire.

L'altra significativa anomalia è quella data dall'autonomia del sindacato dalla rappresentanza politica. I fondatori, a partire dall'avvocato Osvaldo Gnocchi Viani che inaugura la Camera del lavoro di Piacenza e dopo pochi mesi quella di Milano, sono persone impegnate in politica, sono militanti, parlamentari, ma fin dalla scrittura degli statuti fissano con assoluta nettez-

* Sergio Cofferati, già segretario generale della Cgil, è membro del Parlamento europeo per il Partito Democratico.

za la separazione della rappresentanza sindacale da quella politica. Anche questa particolarità, del tutto positiva, durerà nel tempo fino a essere rafforzata negli anni sessanta e settanta dal principio dell'incompatibilità tra cariche politiche e cariche sindacali.

Questa distinzione ha sempre consentito al sindacato di promuovere più facilmente lotte giustificate dal merito e non dai rapporti politici. Ma l'autore non ne è convinto, e per dimostrare il contrario incappa in clamorosi errori (almeno speriamo siano solo tali). Infatti giustifica lo sciopero delle tre confederazioni italiane del 1994 contro il Governo Berlusconi perché lo considera un'azione di tutela «di un bene dei lavoratori», mentre classifica quelli della Cgil a difesa dell'articolo 18 come scioperi politici perché, a suo dire, avevano come bersaglio il governo e non le sue politiche. C'è da restare trasecolati per almeno tre errori commessi in poche righe.

Ritenere le pensioni un bene dei lavoratori e non considerare allo stesso modo il diritto a non essere licenziati senza giusta causa è affermazione che si commenta da sola. Poi si omette che il governo aveva presentato in Parlamento una legge delega che conteneva la soppressione dell'articolo 18, dunque erano in discussione proprio le politiche del governo e non il suo profilo politico. Quella delega, poi, non venne esercitata grazie alle lotte promesse dalla Cgil. Lotte, non scioperi. L'autore, infine, scrive degli «scioperi promossi invece dalla Cgil contro le modifiche dell'articolo 18», ed è il terzo clamoroso errore: la Cgil non ha mai dichiarato scioperi sull'articolo 18, ma ha semplicemente promosso una non piccola manifestazione, che qualcuno ancora ricorda, per difendere l'articolo 18 da Berlusconi e non solo.

Ma viste le opinioni (del tutto legittime) dell'autore sui licenziamenti, non si capisce perché allora eviti di commentare l'insensata decisione della Cgil di sostenere il referendum promosso da Rifondazione comunista sull'estensione dell'articolo 18 a tutti i lavoratori, che l'ha portata a un clamoroso insuccesso (il quorum mancato di molto e con l'imbarazzante differenza, in alcuni territori, tra votanti e iscritti alla Cgil), soprattutto a vanificare l'effetto di oltre cinque milioni e mezzo di firme raccolte su un testo di legge di iniziativa popolare per assicurare diritti e protezioni al popolo delle partite Iva, del lavoro interinale, dei temporanei ecc. Se quella legge fosse stata varata, forse oggi milioni di ragazze e ragazzi sarebbero più tutelati e il sindacato avrebbe un po' più di consenso.

Postilla.

Per continuare a discutere

Mimmo Carrieri*

*Caro Sergio,
vorrei in primo luogo ringraziarti.*

La prima, e più ampia, ragione di gratitudine deriva dal ruolo fondamentale che hai giocato in passato, da segretario generale della Cgil, nel promuovere la pubblicazione della seconda serie, quella attualmente in corso, della nostra rivista, Quaderni di Rassegna Sindacale. La seconda ragione si rintraccia nel tuo intervento, secco e non paludato, intorno al mio recente volume I sindacati: con questo stile comunicativo molto diretto aiuti una discussione aperta in relazione ad alcune vicende sindacali del recente passato.

In modo non convenzionale approfitto – e mi scuso – del mio ruolo nel Comitato editoriale della rivista per continuare questo dibattito con una breve nota, sperando che sia utile non tanto come autodifesa nei confronti dei tuoi rilievi critici, ma come chiave per aiutare i nostri lettori a mettere a fuoco le implicazioni delle differenti analisi in gioco.

Il volume in oggetto – va ricordato – si presenta come un testo agile e di natura divulgativa. Esso richiama diverse questioni, come quelle da te evocate, senza un approfondimento dettagliato, cosa che esulava dalla sua ispirazione: questo aiuta a spiegare qualche passaggio troppo sintetico, se non ellittico, che invece avrebbe richiesto ulteriori precisazioni.

Nel testo vengono citate due volte le vicende da te richiamate. In un primo passaggio (p. 95) viene ricordata l'azione condotta all'epoca della tua leadership sindacale, e si dice testualmente che «le battaglie condotte contro la modifica alla disciplina dei licenziamenti – l'art. 18 dello Statuto – hanno fatto occupare in quel periodo alla Cgil la ribalta politica in modo massiccio e in chiave movimentista, anche perché rivestivano una più ampia portata simbolica. Ma quella ricetta, oltre a non aver trovato terreno comune e fertile nel-

* Mimmo Carrieri è docente di Sociologia economica e del lavoro presso l'Università di Teramo.

le altre organizzazioni, non è facilmente ripetibile, come si è visto in seguito. Inoltre si può avanzare qualche dubbio sull'efficacia nel tempo di un simile approccio, teso ad alimentare l'autosufficienza del sindacato verso i partiti». In un secondo passaggio (p. 106) viene affermato che «in Italia nel 2002-03 forti ondate di scioperi hanno condotto al ritiro dei provvedimenti proposti dal governo Berlusconi per modificare le protezioni nei confronti dei licenziamenti illegittimi».

Come si può vedere il mio ragionamento – sia pure nella forma contratta che prima ricordavo – è condotto su due piani. Il primo riguarda l'utilità e l'efficacia delle azioni promosse in quella fase, in modo principale dalla Cgil, culminate nella grande dimostrazione che tu ricordi non casualmente.

Confesso. Non ho citato quell'evento per una sorta di rimozione dovuta al rifiuto della retorica sindacale, che tende invece ad alimentarne la leggenda. Con ogni probabilità ho sbagliato, dal momento che si è trattato della manifestazione sindacale (forse) più partecipata della storia italiana. Ma confesso anche di essere stato tra i tanti che hanno partecipato a quel grande momento collettivo ritenendolo importante. A questo riguardo, nel mio testo, come in altri lavori, io parlo con chiarezza del successo ottenuto nell'immediato da quel ciclo di lotte, misurabile non solo con riferimento all'amplissimo coinvolgimento sociale, ma in primo luogo in virtù del risultato ottenuto attraverso la marcia indietro del governo.

Si trattò di uno «sciopero politico»? (Se il dato prevalente non furono le astensioni dal lavoro, il carattere «politico» di quell'iniziativa viene per così dire confermato). Intanto vorrei direi che «sciopero politico» è una semplice categoria descrittiva, non una valutazione patologica (quale invece vediamo comparire sui «cattivi» media). Per quanto mi riguarda quindi io non vi attribuisco una lettura in sé negativa: anzi. Azione politica fu in modo nitido perché rivolta (giustamente) contro il governo Berlusconi, il suo orientamento politico-programmatico e le misure concrete in cui questo si era tradotto. Ma politica anche perché esprimeva una critica verso la politica e il modo di fare opposizione del centro-sinistra in quella fase. Questa fu anche una delle ragioni del suo successo e della sua capacità d'intercettare in quel momento un'insoddisfazione diffusa. Ma è proprio questo il corno sul quale io ho avuto – e continuo ad avere – più dubbi: non tanto sulla base di un'idea astratta della divisione del lavoro auspicabile tra partiti e sindacati, ma in ragione piuttosto della preoccupazione che uno sconfinamento eccessivo avrebbe potuto produrre effetti non positivi sulle dinamiche dell'intero movimento sindacale.

Ma c'è anche un'altra chiave di lettura che viene introdotta nel mio testo. Ci si interroga – in realtà mi interrogo problematicamente – sulle ricadute che quella battaglia ha avuto in seguito sul movimento sindacale italiano. A questo riguardo io accenno a una valutazione più tiepida, se non critica, che qui vorrei chiarire. Per quanto generosa, quella intuizione non ha lasciato tracce durevoli: ha riattivato nel breve periodo alcune identità collettive, ma non ha inciso significativamente sulla capacità di rappresentanza dei lavoratori più deboli e precari (più in generale, sull'allargamento della rappresentanza sindacale), dentro peraltro un quadro di progressiva difficoltà dei sindacati, non solo italiani, a far pesare la loro influenza verso le sedi politico-istituzionali.

Ovviamente chiarisco: non è che tutte le vicende successive dei nostri sindacati possono essere spiegate sulla base solo di quell'impostazione e di quei fatti. Sarebbe, oltre che riduttivo, anche ingeneroso; anzi, le variabili che incidono sui processi ulteriori sono tante e di diversa natura. Il punto cruciale – e direi divisivo – mi sembra invece questo. Io ho inteso proporre un'ipotesi di lavoro (non delle verità politicamente o scientificamente consolidate), che è la seguente: quell'iniziativa da te promossa nei primi anni del secolo ha rivestito in prevalenza il carattere di una brillante mossa difensiva; essa non si è però mostrata idonea a far fermentare nel tempo una cultura, una proposta – e una strategia – di innovazione efficace delle politiche del movimento sindacale all'altezza dei mutamenti intervenuti nel lavoro e nella struttura economica.

Questo è quanto. Aggiungo, caro Sergio, un'ulteriore considerazione. Lo spirito di quelle mie riflessioni non punta a dare pagelle, più o meno accademiche, ai comportamenti passati, ma a ragionare in positivo e per il futuro intorno alle strategie e agli strumenti più congrui ai fini dell'auspicabile rilancio dell'azione sindacale. Ragionamenti sui quali mi auguro sia possibile riprendere con te il filo del confronto e del dialogo.

Con questa speranza ti saluto amichevolmente.

TENDENZE

Lezioni americane. Riattivare il territorio per costruire il sindacato

Alessandro Coppola*

1. Introduzione

Nella ricezione europea delle nuove strategie di *organizing* maturate in ambito anglosassone, soprattutto negli Stati Uniti, è stato giustamente valorizzato il contributo di queste esperienze alla sindacalizzazione dei lavoratori precari, con particolare riferimento a quei settori produttivi a basso valore aggiunto sviluppatasi negli ultimi decenni in tutte le economie avanzate. In queste letture poca attenzione è stata viceversa riservata alla riscoperta della dimensione della *community* – vale a dire del «territorio», da intendersi in un'ampia accezione socio-spaziale – di cui si sono fatte portatrici queste strategie. Eppure, la riscoperta della *community* è senza dubbio uno degli aspetti più interessanti e innovativi nella nuova cultura sindacale che si è andata producendosi nel solco delle nuove strategie, in particolare se si considera la tradizionale strutturazione verticale del sindacato americano. Nel caso statunitense, centralità assunta dalle pratiche di *organizing* e centralità della *community* – è questo l'argomento del presente contributo – appaiono intimamente legate nel farsi di una nuova cultura sindacale che ha segnato il declino del vecchio modello del *business unionism* e l'ascesa di un nuovo modello, riconducibile al campo del *community unionism*. Da questi cambiamenti hanno da imparare anche i sindacati europei, come reso evidente dal crescente interesse dei sindacati tedesco e inglese nei confronti di quanto sperimentato negli Stati Uniti (Wills, 2001; Dorigatti, 2011; Ghelfi, 2011).

Il contributo è organizzato nel modo seguente. Il primo paragrafo presenta la crisi delle strategie di *organizing*, proprie al modello del *business unionism*. Il secondo discute l'emergere del nuovo consenso attorno ad alcu-

* Alessandro Coppola è assegnista di ricerca nel Dipartimento di Architettura e studi urbani presso il Politecnico di Milano.

ne linee strategiche di rilancio dell'*organizing*, con il passaggio a forme di *community unionism*. Il terzo presenta brevemente pratiche ed esperienze riconducibili a questo modello per come sono state sperimentate nel contesto statunitense. Il quarto argomenta i riferimenti culturali e le modalità di risposta alle forme di resistenza al cambiamento che sono stati mobilitati nel farsi di queste strategie. Infine, le conclusioni sono affidate al quinto paragrafo.

2. La crisi del *business unionism*

Dopo decenni di declino, il sindacato americano arriverà agli anni novanta dello scorso secolo significativamente ridimensionato: il tasso di sindacalizzazione sarà ormai ridotto a circa il 12 per cento, con risultati ancora peggiori se a essere considerato era il solo settore privato (Coppola, 2008). Nella percezione di osservatori e attivisti protagonisti di questa rivisitazione, a essere profondamente in crisi non sarà il sindacato genericamente inteso, bensì, più precisamente, un determinato modello di azione sindacale, quello del cosiddetto *business* o *service unionism* (Goldfield, 1987). Questo modello, profondamente radicato nelle istituzioni del compromesso keynesiano che aveva assicurato una duratura pace sindacale dal New Deal in avanti, si rivelava sempre più inadeguato alla realtà di un'economia globalizzata, terziarizzata e caratterizzata da una crescente frammentazione produttiva. Con il definitivo imporsi del *business unionism*, a partire dal secondo dopoguerra il sindacato americano si configurerà «più come un gruppo d'interesse istituzionalizzato che come un movimento sociale» (Voss, Sherman, 2000), privilegiando la soddisfazione degli interessi immediati degli iscritti per mezzo della risoluzione di problemi specifici sul luogo di lavoro e modalità di formulazione dell'agenda sindacale che la limitavano quasi esclusivamente al trattamento delle questioni economiche. Nella prospettiva di questo modello, l'aumento dei tassi di sindacalizzazione era fatto discendere dalla diffusione di comportamenti imitativi fra i lavoratori non sindacalizzati, attratti dalla prospettiva di accedere ai salari più elevati e ai benefit di cui godevano viceversa i lavoratori sindacalizzati.

Le campagne di sindacalizzazione muovevano quindi da questo presupposto, concentrandosi su luoghi di lavoro considerati di «facile sindacalizzazione» e ricorrendo a tecniche di *organizing* piuttosto ritualizzate e prevalen-

temente non confrontazionali (Voss, Sherman, 2000). Queste campagne, dallo stile prevalentemente *top-down*, prevedevano una partecipazione minimale da parte delle singole unità contrattuali nei luoghi di lavoro, contribuendo a riprodurre platee d'iscritti poco attive e mobilitate (Rathke, Rogers, 2001). Agende fondate su questioni essenzialmente economiche erano orientate all'obiettivo del conseguimento di una maggioranza di lavoratori favorevoli alla rappresentanza sindacale nelle singole aziende, maggioranza senza la quale non era possibile esercitare la potestà contrattuale (Coppola, 2008). Per i critici di questo approccio la forte enfasi sul raggiungimento del cosiddetto *majority status* determinava effetti negativi sulla qualità e sostenibilità delle attività di *organizing*: il fuoco su singole imprese o rami d'impresa offriva, da una parte, pochi incentivi alla ricerca di forme più ampie di coordinamento fra i diversi settori e unità produttive, dall'altra, spingeva le organizzazioni a sollecitare l'adesione individuale al sindacato esclusivamente a seguito del conseguimento della maggioranza dei voti fra i lavoratori ai quali, dopo la negoziazione del contratto, non era spesso richiesta nessuna particolare forma di partecipazione attiva e durevole. Inoltre, nei casi in cui l'obiettivo del *majority status* non era conseguito entro uno spazio di tempo relativamente breve le campagne di sindacalizzazione erano facilmente abbandonate, disperdendo così una parte importante del capitale politico e organizzativo generatosi nel corso delle campagne stesse. Nel lungo periodo, la perdita di efficacia delle campagne tradizionali di *organizing* condurrà al declino della loro rilevanza nella vita delle organizzazioni sindacali: a eccezione del settore pubblico, l'incidenza della spesa in attività di sindacalizzazione sul totale dei bilanci si ridurrà progressivamente fino a divenire marginale (Rathke, Rogers, 2001).

La stigmatizzazione dei limiti del vecchio modello e la necessità di superarlo saranno al centro della campagna che condurrà John Sweeney, già leader di Seiu (Service Employees International Union), alla guida dell'American Federation of Labor (Afl-Cio) nel 1995. Il nuovo presidente affermerà che da allora in avanti il sindacato americano avrebbe agito «come un movimento sociale capace di rappresentare i lavoratori nel complesso della società» (in Martin, 2006), suggerendo di fatto una strategia che portasse il movimento sindacale verso un superamento del prevalere del *business unionism* a favore di un nuovo modello più adeguato al contesto neo-liberale.

L'obiettivo centrale della nuova strategia sarà quello dell'estensione della rappresentanza sindacale in quei settori produttivi e fra quei gruppi sociali

e demografici che, in forte espansione nella società e nell'economia americane, erano rimasti viceversa ai margini dell'azione sindacale. Posto all'esterno dell'insediamento tradizionale e declinante del *business unionism*, il terziario «povero» dei servizi a basso valore aggiunto, dominato da una manodopera fatta di *working poor* spesso immigrati, diventerà a partire dai primissimi anni novanta l'obiettivo tipico delle nuove strategie. Nel dibattito che si svilupperà all'interno della confederazione saranno tre le principali linee strategiche attorno alle quali si produrrà un consenso di fatto che, tuttavia, si romperà quando si dovrà decidere in quali dimensioni – finanziarie e organizzative – applicarle (Masters, Gibney, Zagenczyk, 2006): l'espansione e centralizzazione della spesa nelle campagne di *organizing* per mezzo dell'introduzione di un fondo strategico e di un nuovo istituto di formazione; la rivitalizzazione delle strutture intersindacali territoriali – i Central Labor Council (Ness, Eimer, 2001) – e la fondazione di nuove strutture, come i Workers Center, vale a dire organizzazioni di servizio a base territoriale per la sindacalizzazione degli immigrati (Fine, 2006); la riforma profonda del rapporto fra il sindacato e il Partito Democratico.

3. La riscoperta della *community*

Alla fine degli anni duemila, secondo diversi osservatori, una componente crescente e consistente del movimento sindacale americano si sarà lasciata alle spalle il modello del *business unionism* a favore di un nuovo modello, fortemente orientato all'ampliamento della base organizzata e al radicamento in contesti posti al di fuori dell'insediamento sindacale tradizionale: invece del «servizio» agli iscritti esistenti si favorirà l'attrazione di nuovi iscritti, invece della mera preservazione della presenza nei settori manifatturieri in cui il sindacato risultava in declino si punterà a una strategia di aggressiva sindacalizzazione dei settori produttivi emergenti (Wills, 2000; Voss, Sherman, 2000; Buroway, 2008)¹. Nell'ambito di questi nuovi orientamenti sarà il rapporto fra azione sindacale e *community*, e il suo ruolo nella costruzione di una nuova identità sindacale, a caratterizzare, secondo attivisti

¹ Il cambiamento della posizione di Afl-Cio sul tema centrale delle politiche dell'immigrazione – restrittiva e conservatrice prima, progressista poi – rappresenterà da questo punto di vista un evento chiave nella costruzione della nuova strategia.

e osservatori, il modello emergente che, ponendosi in alternativa al *business unionism*, sarà ricondotto alle definizioni di *community* o *social movement unionism* (Fairbroter, 2008)². Con questa definizione, studiosi britannici e nord-americani hanno voluto indicare l'emergere di campagne e di strutture sindacali che hanno individuato nella *community* una dimensione fondamentale per l'azione sindacale (Wills, 2000).

Con l'avvento del nuovo modello il sindacato americano si sarà *ri-territorializzato* perché si sarà, in una certa misura, *ri-socializzato*. La riscoperta della *community* muoverà infatti dalla sempre maggiore visibilità del nesso fra l'intensificarsi dello sfruttamento sul luogo di lavoro e la crescente incapacità di assicurarsi la riproduzione sociale fuori dal luogo di lavoro: l'emergere di campagne su temi quali il *living wage*, la salute, le condizioni ambientali e abitative, l'impresa socialmente irresponsabile, saranno il risultato di questo passaggio fondamentale (Harvey, 2000; Buroway, 2008) che si produrrà quando le istituzioni stesse del *business unionism* entreranno in una crisi apparentemente inarrestabile, rivelando la propria incapacità di garantire – dentro e fuori il loro insediamento tradizionale – salari e protezioni in linea con il passato. Questa nuova enfasi sul «locale» quale spazio della riproduzione sociale, ma anche della regolazione di una parte importante dell'economia, determinerà l'avvento di un nuovo strumento, la *campagna territoriale*, e di un nuovo soggetto, la *coalizione territoriale*.

Per il sindacato americano si tratterà, allora, di rivisitare i propri riferimenti culturali, valorizzando esperienze sociali e sindacali che erano rimaste in ombra nella costruzione della «cultura organizzativa» (Bonazzi, 2008; Mandato, 2010) egemone nel lungo dopoguerra. Le eccezioni al modello del *business unionism* non erano mancate, in particolare fra gli anni sessanta e settanta del secolo scorso. Da un lato i movimenti studenteschi e per i diritti civili, in particolare l'organizzazione Students for a Democratic Society e il Congress for Racial Equality, avevano dato vita a gruppi sindacali interrazziali radicati nei quartieri urbani svantaggiati anziché sui luoghi di lavoro (Martin, 2006; Coppola, 2011; Looker, 2012); dall'altro, negli stessi anni si erano segnalati alcuni tentativi di organizzazione sindacale a base territoriale, sempre con grande attenzione ai lavoratori poveri, sia da parte di Afl-Cio e di Uwa sia nel caso delle campagne di sindacalizzazione dei la-

² Si tratta di definizioni dal significato cangiante e in parte precedenti all'affacciarsi delle nuove strategie di *organizing* nel sindacato americano. Vedi Ross (2007).

voratori *latinos* nell'agricoltura realizzate sotto la guida di Cesar Chavez (Meister, Loftis, 1977).

Al di là di queste esperienze specifiche maturate in condizioni spesso peculiari, il patrimonio di pratiche cui attingeranno le nuove campagne di sindacalizzazione sarà quello del cosiddetto *community organizing*, per come esso fu sviluppato e sistematizzato dal suo fondatore Saul Alinsky. Nello storico distretto del *meatpacking* della Chicago degli anni trenta, Alinsky era stato protagonista di uno dei più rilevanti esempi di sindacalizzazione e di *empowerment* collettivo della storia d'America (Alinsky, 1946; Horwitt, 1989). Al centro della sua ricetta stava l'idea che l'azione politica e sociale progressista dovesse avere come fine fondamentale quello della costruzione del potere fra i gruppi sociali deboli o esclusi. Questo potere andava costruito sulla base della percezione che dei propri interessi avevano le stesse popolazioni mobilitate, prima ancora che sulla base di schemi culturali di importazione, sul coinvolgimento del territorio in tutte le sue forme, sulla tessitura di coalizioni sociali larghe e, in una certa misura, inusuali, infine sulla laboriosa costruzione di leadership naturali e «indigene», che fossero espressione diretta dei gruppi mobilitati (Alinsky, 1946, 1971; Coppola, 2011). Da allora in avanti, le tecniche del *community organizing* sono state impiegate dai più importanti movimenti collettivi – da quello per i diritti civili a quello per i diritti di welfare – per poi, sulla soglia degli anni novanta, dare un contributo fondamentale alla rivitalizzazione del movimento sindacale e, di conseguenza, del progressismo americano culminante nella vittoria di Obama nel 2008 (Diletti, Mazzonis, Toaldo, 2009).

4. Esperimenti di sindacato nuovo: da Justice for Janitors a Laane

La campagna sindacale generalmente presa a modello del nuovo corso è *Justice for Janitors* lanciata nel 1990, quindi prima dell'avvento di Sweeney alla guida di Afl-Cio³, resa popolare dal film *Bread and Roses* di Ken Loach. Con questa campagna, i lavoratori immigrati concentrati nei servizi poveri (in questo caso le centinaia di migliaia di lavoratori delle pulizie nell'area metropolitana di Los Angeles), fino ad allora visti come «inorganizzabili», diventavano il primo obiettivo di un'aggressiva campagna di sindacalizza-

³ Sweeney era allora il presidente di Seiu.

zione. Nel 1990 il sindacato Seiu, attivo nel settore dei servizi, decideva di investire il 30 per cento del suo bilancio nelle attività di *organizing*, di premiare finanziariamente le sedi locali che si distinguevano nel lavoro di sindacalizzazione e di assisterle nell'organizzazione delle campagne con personale nazionale qualificato (Vandaele, Leschke, 2010; Savage, 2006). La campagna *Justice for Janitors*, il frutto sperimentale di questa nuova politica, si fonderà su alcuni principi chiave: l'individuazione del territorio quale arena privilegiata del dispiegarsi dell'azione sindacale, data la frammentazione e l'inagibilità sindacale dei luoghi di lavoro; il forte investimento sul ruolo attivo degli iscritti e poi dei lavoratori in via di sindacalizzazione anche per mezzo di attività di *leadership development*, vale a dire l'individuazione e la formazione di nuovi leader fra i lavoratori e non solo; l'esemplarità e visibilità delle iniziative nell'ambito di una strategia di comunicazione oggetto di grande cura; la costruzione di alleanze sul territorio con altri attori sociali, a partire dalle comunità migranti; l'inquadramento della battaglia sindacale in una narrazione di registro universalistico che addirittura mobilitava la categoria dei diritti umani nel rappresentare le inaccettabili condizioni di lavoro dei *janitors*. L'esito della campagna sarà la sindacalizzazione di circa 60 mila lavoratori – che equivarrà alla firma di centinaia di contratti collettivi e di un contratto di settore per l'area metropolitana – e sul lungo periodo, secondo molti osservatori, l'inizio della rivitalizzazione del movimento sindacale e di quello progressista a Los Angeles (Chaison, 2006). Il modello di *Justice for Janitors* sarà replicato in diverse campagne di sindacalizzazione in tutto il paese, facendo di Seiu un caso eccezionale di rilancio del movimento sindacale (De Luca, 2010).

Contestualmente, il lancio delle cosiddette *corporate campaign* orientate a una specifica azienda integrerà il modello di *Justice for Janitors*: in questo caso i sindacati ricorreranno a tattiche esterne e interne al posto di lavoro al fine di esercitare una forte pressione esterna sull'impresa, anche coinvolgendo i media e altri attori locali e nazionali; cercheranno di influenzare l'opinione pubblica in modo nuovo, premendo su clienti, subappaltatori e sistema bancario; investiranno in attività di ricerca e informazione, anche con l'assunzione di personale addetto a tempo pieno, svelando le strategie aziendali e proponendo scelte manageriali alternative (Martin, 2006; Voss, Sherman, 2000; Holland, Pyman, 2001). La *corporate campaign* rappresenterà una deviazione rilevante dall'eredità delle campagne di sindacalizzazione di natura procedurale fondate sulla ricerca del *majority status*, tipica del *busi-*

ness unionism. L'obiettivo sarà proprio quello di costringere un'impresa a riconoscere il sindacato senza ricorrere alle procedure elettorali previste dal National Labour Relations Bureau (Nlrb), cercando viceversa di imporre il meccanismo del riconoscimento dell'adesione scritta del 50 per cento più uno dei lavoratori al sindacato quale criterio sufficiente per la creazione di una rappresentanza sindacale (Voss, Shernam, 2000; Coppola, 2010)⁴. Fra le diverse *corporate campaign* che nel tempo sono state oggetto di attenzione possiamo segnalare quelle che riguardano la catena distributiva Wal-Mart, promosse su iniziativa di Seiu e Ufcw (United Food and Commercial Workers) e di altri attori non sindacali (Fisk, Oswalt, 2008).

Infine, gli esperimenti di *community unionism* hanno investito direttamente il territorio, trasformandolo in una vera e propria arena contrattuale nella quale confrontarsi non solo con gli interessi datoriali, ma anche con le istituzioni locali. Il primo passo di questa strategia è stato la rivitalizzazione dei Central Labour Council (Clc): Afl-Cio ha investito in due programmi nazionali volti al rafforzamento della loro legittimità all'interno del movimento sindacale – le organizzazioni di categorie sono infatti libere di non aderire ai Clc – e al forte rinnovamento della leadership, con l'elezione di nuovi dirigenti di provenienza sia esterna sia interna al sindacato (Eckstein, 2001; Ness, Eimer, 2001).

Il secondo passo è stato il forte sostegno alla nascita di nuove strutture – i cosiddetti *think-and-do thank* – che si sono rivelati, in alcuni casi in particolare, attori chiave nel successo di pratiche sindacali volte a costruire forme innovative di contrattazione locale nelle aree dello sviluppo locale, della regolazione del mercato del lavoro e delle politiche sociali e urbane. I *think-and-do thank*, come suggerito dal nome, sono agili organizzazioni locali animate da ricercatori-attivisti che trattano i temi della politica locale in chiave strategica. Fra i loro obiettivi vi sono l'individuazione di priorità per il movimento sindacale e, più in generale, per il movimento progressista a livello locale, e la costruzione delle condizioni di un'azione sindacale efficace, capace di mutare i termini del dibattito politico locale anche esercitando un'influenza, seppure indirettamente, sul processo elettorale (Reynolds, 2002; Dobbie, 2009; Turner, Cornfield, 2007).

Per chiarire senso, ruolo e funzionamento di queste strutture mi limiterò all'esempio del *think-and-do thank* più noto, vale a dire la Los Angeles Allian-

⁴ Le procedure del Nlrb prevedono il voto palese dei lavoratori.

ce for a New Economy (Laane), fondata nei primi anni novanta su iniziativa di Unite Here, un'altra organizzazione sindacale attiva nel settore dei servizi. Nei primi anni della sua esistenza Laane svolge ricerche e pubblica rapporti largamente pubblicizzati su alcuni temi emergenti della politica locale, quali le condizioni di lavoro nel settore dei servizi e le nuove politiche di sviluppo portate avanti dall'amministrazione comunale. Ne risulta la costruzione di un'innovativa agenda sindacale, poi messa in pratica attraverso il lancio di aggressive campagne territoriali capaci di generare coalizioni inedite. Fra gli anni novanta e gli anni duemila, sulla spinta di Laane, sono realizzate una campagna territoriale per l'introduzione di una normativa locale sul *living wage* e una campagna per la sindacalizzazione dei 50 mila lavoratori dell'aeroporto della città (Frank, Wong, 2004; Grabelsky, 2009; Dobbie, 2009).

Un ottimo esempio del ruolo di questi attori e del loro forte impulso all'innovazione, ma anche al successo, dell'azione sindacale territoriale proviene dalle campagne promosse nell'ambito delle trasformazioni urbanistiche. In stretto collegamento con le organizzazioni sindacali, Laane interviene attivamente nel caso di alcuni grandi progetti urbani che offrono l'opportunità per la creazione di coalizioni locali, capaci di esercitare un significativo potere contrattuale nei confronti dei promotori privati e dell'amministrazione pubblica. L'esito di questo impegno è l'elaborazione e l'introduzione di un nuovo dispositivo contrattuale – il cosiddetto Community Benefits Agreement – che ha permesso alle coalizioni locali di ottenere, rendendoli legalmente esigibili, importanti miglioramenti nei progetti quali l'incremento del numero di alloggi sociali previsti, il miglioramento delle condizioni di assunzione e impiego dei lavoratori nelle nuove attività economiche generate, la realizzazione di attrezzature pubbliche e il miglioramento delle condizioni ambientali e di sostenibilità (Gross, 2005; Salkin, Levine, 2008; Simmons, Luce, 2009; Coppola, 2012). È importante precisare come tutti questi successi si siano prodotti entro il quadro d'azione e la narrazione proposti da Laane, di cui queste sono alcune direzioni fondamentali: legare fortemente le questioni sindacali alle scelte politiche territoriali e a scelte etiche generali; produrre sapere e informazione relativi al territorio, anche per mezzo del coinvolgimento degli ambienti della ricerca, capaci di riequilibrare i rapporti di forza fra sindacato, interessi datoriali e poteri politici attraverso un informato appello all'opinione pubblica; costruire coalizioni territoriali non strumentali che si basino su piattaforme che siano il frutto di una forte dinamica partecipativa e del riconoscimento di tutti gli attori; allargare in modo

fondamentale la platea dei partecipanti, iscritti e non iscritti al sindacato, democratizzando il processo di formulazione delle priorità e puntando espressamente alla formazione di nuovi leader e attivisti.

5. Costruire il cambiamento

Le esperienze che abbiamo succintamente descritto sono state interpretate come il manifestarsi di una nuova identità sindacale, capace non solo di produrre risultati contrattuali importanti anche in aree assolutamente inedite, ma anche di dare nuova legittimità sociale all'azione delle organizzazioni sindacali. Grazie al coinvolgimento della *community* nell'azione sindacale, le organizzazioni sindacali si sono fatte promotrici di battaglie generali relative alla giustizia economica e sociale, allargando la propria presenza in diverse arene di *policy*, estendendo la propria influenza a segmenti della composizione sociale – in particolar modo le minoranze e i lavoratori poveri – generalmente marginali fra gli effettivi sindacali, infine perseguendo con maggiore efficacia l'obiettivo di sindacalizzare i lavoratori che si concentrano nei servizi e in altri settori a spiccata frammentazione e destrutturazione (Wills, 2000). In questo senso, la dimensione territoriale sarebbe stata utilizzata sia come legittima arena contrattuale per migliorare le condizioni di vita della platea dei propri iscritti sia come strumento per allargare la propria influenza a quei lavoratori non raggiungibili per mezzo dell'intervento sindacale sui luoghi di lavoro (Symon, Crawshaw, 2009).

Su un piano più generale, gli esperimenti di *community unionism* si sono dimostrati essenziali sulla strada di una ricomposizione delle battaglie redistributive con quelle del riconoscimento – con il coinvolgimento delle minoranze e delle loro rivendicazioni identitarie – funzionale allo sviluppo di una nuova alternativa progressista, capace di divenire egemone e maggioritaria nella società (Wills, 2000). Infine, la riattivazione territoriale dei sindacati avrebbe rappresentato una risposta adeguata alle caratteristiche assunte dalla politica locale nell'era neoliberale (Vanolo, Rossi, 2010), con il ruolo crescente delle amministrazioni locali nella politica economica, la diffusione di nuovi dispositivi contrattuali di produzione delle politiche pubbliche, l'emergere di programmi complessi di rigenerazione urbana, di sviluppo economico e sociale, di partnership fra attori pubblici e privati (Wells, 2002; Turner, Cornfield, 2007; Symon, Crawshaw, 2009).

In questo quadro, come abbiamo visto, l'impegno nella dimensione territoriale ha spesso condotto alla costruzione di coalizioni di tipo nuovo fra il sindacato e gli altri attori sociali. La loro creazione ha costretto le organizzazioni sindacali a riconoscere le richieste di altri attori e movimenti sociali portatori di interessi percepiti inizialmente come divergenti, se non opposti a quelli dei membri delle organizzazioni sindacali, aprendo allo scrutinio collettivo la difesa degli interessi organizzati dai sindacati e migliorando non solo l'immagine degli stessi, ma anche la coerenza delle proprie richieste rispetto a interessi più generali (Wills, 2000). Alle tradizionali strategie opportunistiche di utilizzo della *community* e dei suoi attori a sostegno di agende e campagne formulate dalle sole organizzazioni sindacali, si sarebbero gradualmente sostituite strategie alternative fondate su una lettura più estensiva del ruolo e del potenziale delle coalizioni. Entro il nuovo modello, queste sarebbero state interpretate quali schemi innovativi di azione collettiva, capaci di rafforzare il capitale organizzativo di ogni attore, di aumentare la possibilità di conseguire risultati difficili a ottenersi con l'azione di un singolo attore, di determinare un cambiamento durevole del clima politico generale, quindi del contesto stesso dell'azione sindacale (Tattersal, 2011).

Fra i requisiti del successo di queste nuove coalizioni, Tattersal (2011) ha individuato il prevalere della dimensione della profondità su quella dell'estensione, per mezzo di una presenza di meno attori ma molto attivi e motivati, la visibilità del nesso fra interessi organizzati e interessi più generali, una pianificazione di lungo periodo capace di finalizzarsi a importanti momenti elettorali e legislativi, infine lo sviluppo di cosiddette *local broker organization*, fondate dai diversi attori e capaci di equilibrare l'approccio *top-down* dei gruppi dirigenti degli attori in coalizione. Infine, coalizioni caratterizzate dall'autentica condivisione dell'agenda e dal prevalere di relazioni cooperative fra i diversi membri avrebbero permesso anche la rivitalizzazione delle organizzazioni sindacali per mezzo del rinnovamento e rinvigorimento delle loro tecniche organizzative e del miglioramento dei livelli di attivazione e mobilitazione della loro base (Tattersal, 2011). Più complessivamente, le pratiche generate nel campo del *community unionism* avrebbero messo in discussione *habitus* organizzativi e *frame* cognitivi fortemente radicati nel vecchio modello, andando quindi incontro a diffuse resistenze interne.

Anche nel contesto americano, le interpretazioni dei fenomeni di resistenza degli apparati sindacali al cambiamento hanno richiamato la cosiddetta

detta «legge di ferro dell'oligarchia», elaborata dal sociologo Robert Michels nel 1911 (e le sue reinterpretazioni successive: Bonazzi, 2008; Ferraris, 2011). A partire dall'analisi del Partito socialdemocratico tedesco, Michels sosteneva che le grandi organizzazioni sviluppassero inevitabilmente leadership oligarchiche nonostante processi formalmente democratici di formazione delle decisioni, e che gli obiettivi e le pratiche organizzative tendessero per questo motivo a ripiegare in direzione conservatrice. In altre parole, in una grande organizzazione dominata da uno staff sempre più professionalizzato e burocratizzato, le scelte della leadership tenderebbero a modellarsi sugli interessi del corpo burocratico più che su quelli dei membri attuali e potenziali. In questo quadro, lo staff professionalizzato resisterebbe quindi al cambiamento temendo l'adozione di nuove modalità organizzative e gli effetti dell'accresciuta partecipazione, vedendo in queste una minaccia alla preservazione del proprio potere (Ferraris, 2011; Voss, Sherman, 2000).

Anche nel caso americano le nuove strategie sindacali hanno inevitabilmente scatenato comportamenti riconducibili alla «legge di ferro dell'oligarchia»: l'enfasi sulla partecipazione e sulla costruzione di nuova leadership ha implicato una redistribuzione del potere e un allargamento della base decisionale, in particolare in direzione di gruppi storicamente marginalizzati; il ri-orientamento delle risorse verso la sindacalizzazione di nuovi settori e territori ha condotto all'abbandono o il ridimensionamento di attività che erano maggiormente rispondenti agli istinti di auto-conservazione dei gruppi dirigenti; l'enfasi sull'adozione di nuove pratiche e competenze organizzative, da diffondere anche grazie all'immissione di nuovo personale di estrazione diversa da quella tradizionale, ha messo in crisi *routine* e posizioni di potere consolidate (Martin, 2006), chiamando in causa più complessivamente un'ormai radicata cultura sindacale nella quale «sia lo staff sia i membri avevano sviluppato un'interpretazione simbiotica dei propri ruoli come *business agent* e *consumatori di servizi*» (Voss, Sherman, 2000).

Nonostante diffuse resistenze il cambiamento si è comunque prodotto, investendo settori importanti del movimento sindacale statunitense. Nella letteratura è stato sottolineato come lo stato di crisi fosse tale da rendere poco credibile, ai fini della stessa auto-preservazione dei ceti dirigenti, la riproposizione di strategie di sopravvivenza a breve termine. L'avvento di leadership riformatrici avrebbe tuttavia giocato un ruolo chiave nel contenimento degli effetti della *iron law* e nel prodursi del cambiamento, soprattutto

per mezzo dell'immissione di figure esterne, di grande autorevolezza, alla guida delle nuove campagne. Il determinarsi di crisi politiche nelle organizzazioni locali, accompagnato all'emergere di una nuova leadership, sia per mezzo di elezioni locali sia per mezzo di un intervento assertivo da parte dell'organizzazione nazionale, hanno creato meccanismi virtuosi nel quale gli innovatori hanno avuto accesso alle risorse e alla legittimità necessarie alla costruzione del cambiamento. In particolare, a rivelarsi fondamentale è stata la provenienza di molti dei nuovi leader e attivisti da altri movimenti sociali: si trattava in gran parte di personalità non socializzate al modello del *business unionism* e più vicine a modelli alternativi di mobilitazione collettiva, caratterizzati da una forte enfasi sulla costruzione del potere fra i gruppi sociali di riferimento, da un uso più disinvolto e creativo delle tattiche e tecniche di *organizing*, infine da una spiccata cultura delle alleanze con altri soggetti (Voss, Sherman, 2000). Secondo questa lettura il cambiamento si sarebbe dunque prodotto grazie all'immissione guidata di culture politiche e organizzative anche distanti da quella egemone nella storia sindacale del paese. Culture che facevano della *community* la loro irrinunciabile dimensione strategica, nella quale radicare anche la nuova cultura sindacale alla cui formazione stavano contribuendo.

6. Conclusioni: lezioni americane

A oltre vent'anni di distanza dall'avvio della campagna *Justice for Janitors* il sindacato americano, se preso nel suo complesso, si trova ancora in una condizione di crisi. Nel 2012, dopo alcuni timidi segnali di ripresa negli anni precedenti (Coppola, 2008), il tasso di sindacalizzazione è sceso fino a toccare l'11,3 per cento, un dato prossimo a quello registrato nel 1916 (Bureau of Labor Statistics, 2013). Gli effetti della grande recessione sull'occupazione e, più recentemente, il successo della violenta campagna anti-sindacale condotta dalle amministrazioni repubblicane di alcuni Stati, hanno senza dubbio contribuito al determinarsi di questa congiuntura negativa (Tomassetti, Tilly, Zipperer, 2013). Se si guarda poi a questi dati in termini di «mancata crescita» più che in termini di «declino», ad aver pesato è anche la rinuncia dell'amministrazione Obama a includere il Free Employee Choice Act (Coppola, 2010) – un testo di riforma in senso meno restrittivo delle procedure di accesso alla rappresentanza sindacale – nel-

l'agenda legislativa degli anni della maggioranza democratica al Congresso. Nella prospettiva delle organizzazioni sindacali, l'approvazione della nuova normativa – che, non casualmente, era al centro dell'agenda con la quale queste avevano sostenuto Obama nel 2008 – avrebbe suffragato i risultati ottenuti in virtù delle campagne ispirate al modello del *community unionism*, estendendone la portata e invertendo la traiettoria del declino in modo questa volta strutturale.

Nel quadro di questa congiuntura negativa, alcuni gruppi demografici – i *latinos* – mostrano però una dinamica diversa (Bureau of Labor Statistics, 2013), che vede il sindacato evolvere positivamente in linea con i cambiamenti demografici che da oggi ad alcuni decenni condurranno il paese a una composizione demografica egemonizzata dalle componenti non bianche della popolazione (Coppola, 2012). Da questo punto di vista gli esperimenti di *community unionism* sembrano aver generato risultati importanti, tali da ridurre il declino complessivo del sindacato e di compensare, almeno in parte, le consistenti riduzioni del numero assoluto di iscritti «bianchi»: il discreto andamento dei tassi di sindacalizzazione in California, l'epicentro delle esperienze legate al nuovo modello, sembra suffragare una lettura di questo genere (Tomassetti, Tilly, Zipperer, 2013). Al di là dei risultati in termini quantitativi, le nuove esperienze di *organizing* puntavano tuttavia a estendere la rappresentanza secondo modalità che permettessero alle organizzazioni sindacali di ritrovare almeno parte della legittimità e del riconoscimento sociali perduti negli anni del declino.

All'origine delle nuove strategie sta senza dubbio la percezione di una situazione di crisi grave e forse definitiva. Le condizioni in cui operava il sindacato si erano talmente degradate da rendere impossibile la ricerca di legittimità e riconoscimento nella normale dinamica contrattuale con gli altri attori del sistema delle relazioni industriali. Viceversa, occorreva mutare le condizioni di contesto dal basso verso l'alto, per mezzo della costruzione di una cultura sindacale profondamente diversa – nei suoi *frame* e nelle sue pratiche – da quella prevalente fino ad allora.

La costruzione di questa cultura può essere senza dubbio interpretata come esempio di quella visione meno passiva e deterministica, e viceversa più attiva e volontaristica, delle organizzazioni sindacali che si è delineata, in diversi paesi, a partire dagli anni novanta del secolo scorso (Vandaele, Lesckhe, 2010). Coerentemente, la parola chiave di un ventennio di sperimentazioni nell'ambito delle strategie di *organizing* è stata «potere», o me-

glio *empowerment*, in un'accezione inequivocabilmente collettiva e relativa sia alle organizzazioni sia ai gruppi sociali che queste sono chiamate a rappresentare. L'assunzione del patrimonio storico del *community organizing*, con la sua enfasi sulla costruzione della capacità di *voice* e del capitale politico di determinati gruppi sociali, si è quindi offerta naturalmente quale riferimento culturale importante ai protagonisti di questi esperimenti. L'estensione e l'approfondimento della partecipazione, l'attivazione degli iscritti e l'investimento su nuovi leader sono diventati altrettanti strumenti per ricostruire potere fra i lavoratori e i gruppi sociali esclusi, e da lì modificare la dinamica negoziale anche aprendo nuove arene e sorpendendo così gli avversari. Tuttavia, la lezione di Saul Alinsky non è stata assunta acriticamente: molte delle campagne che hanno attinto spesso indirettamente alla sua eredità non hanno dissimulato la loro agenda come una certa lettura di Alinsky poteva suggerire. Viceversa, esse hanno costruito la propria efficacia anche sulla base dell'evidenza del *frame* valoriale attorno al quale erano strutturate, riconducendo l'azione sindacale a obiettivi generali dal forte richiamo etico quali la giustizia sociale, la qualità dello sviluppo e la dignità degli individui.

La riscoperta della dimensione della *community* è stata, da questo punto di vista, centrale. La frammentazione produttiva e il *re-scaling* della governance determinatosi nel periodo neo-liberale hanno permesso la riscoperta di questa dimensione quale spazio strategico dell'azione sindacale. In questa dimensione si sono così stratificate nuove strutture e pratiche organizzative che sono andate oltre il repertorio ereditato dall'epoca del *business unionism*, riconducendo entro un discorso unitario condizioni e problemi che prima erano fra loro «dispersi». L'esperienza di Laane, per la sua capacità di riconnettere questioni sindacali a questioni politiche relative ai modelli di sviluppo locale per mezzo della costruzione di coalizioni territoriali inedite, è da questo punto di vista esemplare.

La riscoperta della *community* è stata contestualmente funzionale a offrire una nuova auto-rappresentazione all'azione sindacale e a fornirle di risorse organizzative provenienti da culture che – come abbiamo visto – erano ormai esterne alla corrente principale della tradizione sindacale. L'immissione di figure provenienti dall'esterno, una pratica senza dubbio molto «rischiosa», è stata uno dei fattori determinanti nella costruzione del cambiamento. Associando obiettivi di rivitalizzazione a quelle culture politiche e organizzative e al relativo personale che li potevano più credibilmente incar-

nare, il sindacato ha così potuto arricchire ed estendere il repertorio delle sue «azioni multidimensionali» e dei suoi «legami multipli» (Carrieri, Persano, 2010), costruendo coalizioni con altri attori, esplorando nuove arene di *policy*, rielaborando la propria agenda e stabilendo nuovi nessi fra questioni diverse. L'apertura alla *community* ha permesso così l'estensione e intensificazione di quegli «scambi a intensità variabile con la società» (Carrieri, Persano, 2010), che permettono l'apprendimento organizzativo e il rafforzamento del riconoscimento e della legittimità sociali di un'organizzazione.

In conclusione, la discussione di queste esperienze appare di sicura utilità e interesse in Europa e, più in particolare, in Italia. La riscoperta della *community* in un contesto sindacale entro il quale questa dimensione era stata lungamente negletta offre importanti occasioni di riflessione a contesti sindacali, quale quello italiano, nei quali viceversa la dimensione territoriale ha giocato una funzione importante nell'evoluzione storica (Ferraris, 2010) e, più di recente, nella formulazione di strategie di rilancio delle organizzazioni sindacali che tuttavia non sembrano aver prodotto risultati adeguati. Alcuni degli elementi e delle questioni qui presentate, stanti le profonde differenze fra i due contesti regolativi, possono essere utilmente discussi anche in Italia, dove il sindacato pare affetto da una forte crisi di riconoscimento sociale che è anche il frutto dell'incapacità di associare innovazioni organizzative a una nuova auto-rappresentazione capace di renderle «vive» e credibili⁵.

Riferimenti bibliografici

- Alinsky S. (1971), *Rules for Radicals. A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, New York, Vintage Books.
- Alinsky S. (1946), *Reveille for Radicals*, New York, Vintage Books.
- Bonazzi G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Bureau of Labor Statistics (2013), *Union Members Summary*, in www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm.
- Buroway M. (2008), *The Public Turn: From Labor Process to Labor Movement*, in *Work and Occupation*, XXXV, 4.
- Carrieri M., Persano E. (2010), *Il difficile cambiamento. I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.

⁵ Vedi su questo tema Coppola (2013) e Lani (2013).

- Chaison G. (2006), *The Changing Role of Unions. A Review Essay*, in *Journal of Labor Research*, XXVII, 3.
- Coppola A. (2013), *Lezioni americane. Ovvero come rilanciare il sindacato facendone un movimento sociale*, in *Organizzare i non organizzati*, Roma, Ediesse.
- Coppola A. (2012), *Contrattare la città giusta. L'esperienza dei Community Benefits Agreements negli Stati Uniti*, paper presentato alla XV Conferenza annuale della Società italiana degli urbanisti «L'urbanistica che cambia: rischi e valori», Pescara.
- Coppola A. (2012), *Latinos and the Ephemeral American Dream*, in *Aspenia International*, 55-56.
- Coppola A. (2011), *Organizzare il ghetto: l'invenzione delle politiche di quartiere nell'America degli anni sessanta*, in *Queste Istituzioni*, 160-161.
- Coppola A. (2008), *Il lavoro nella coalizione di Obama*, in *Quale Stato*, XIII, 3-4.
- De Luca M. (2010), *Seiu: un'isola felice in un mare di desindacalizzazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.
- Diletti M., Mazzonis M., Toaldo M. (2009), *Come cambia l'America. Politica e società ai tempi di Obama*, Roma, Edizioni dell'Asino.
- Dobbie D. (2009), *From Coalitions to Movements: Realizing the Promise of Regional Power Building*, in *Working Usa*, XII, 1.
- Dorigatti L. (2013), *Le campagne dei giovani metalleri in Germania*, in *Organizzare i non organizzati*, supplemento a *Rassegna Sindacale*, 12.
- Dorigatti L. (2011), *Operation Übernahme: giovani metalleri all'attacco. Dalla Germania buone pratiche di organizing e di contrattazione*, in www.molecoleonline.it.
- Eckstein E. (2001), *Putting Organizing back into Labour Councils*, in *Working Usa*, V, 1.
- Fairbrother P. (2008), *Social Movement Unionism or Trade Unions as Social Movements*, in *Employ Respons Rights Journal*, 20.
- Ferraris P. (2011), *Ieri e Domani. Storia critica del movimento operaio e socialista ed emancipazione dal presente*, Roma, Edizioni dell'Asino.
- Fine J. (2006), *Worker Centers: Organizing Communities on the Edge of Dream*, Ithaca, Cornell University Press.
- Fisk C.L., Oswald M.M. (2008), *Preemption and Civic Democracy in the Battle over Wal-Mart*, in *Working Usa*, XI, 1.
- Frank L., Wong K. (2004), *Dynamic Political Mobilization: the Los Angeles County Federation of Labor*, in *Working Usa*, VIII, 2.
- Ghelfi F. (2013), *Workers Win when they Organize: tecniche di organizing nel Regno Unito*, in *Organizzare i non organizzati*, supplemento a *Rassegna Sindacale*, 12.

- Ghelfi F. (2011), *Bread and Roses. L'organizing è un software libero che possiamo usare anche in Italia*, in www.molecoleonline.it.
- Goldfield M. (1987), *The Decline of Organized Labor in the United States*, Chicago, University of Chicago Press.
- Grablesky J. (2009), *Building Labor's Power in California: Raising Standards and Expanding Capacity among Central Labor Councils. The State Labor Federation and Union Affiliates*, in *Working Usa*, XII, 1.
- Gross J. (2005), *Community Benefits Agreements. Making Development Projects Accountable*, Los Angeles, Los Angeles Alliance for a New Economy.
- Harvey D. (2000), *Spaces of Hope*, Berkeley, University of California Press.
- Holland P., Pyman A. (2011), *Trade Unions and Corporate Campaigning in a Global Economy: the Case of James Hardie*, in *Economic and Industrial Democracy*, XXV, 1.
- Horwitt S.D. (1989), *Let Them Call Me Rebel: Saul Alinsky. His Life and Legacy*, New York, Alfred A. Knopf.
- Lani I. (2013), *La Cgil e la sfida della ricomposizione della rappresentanza*, in *Organizzare i non organizzati*, supplemento a *Rassegna Sindacale*, 12.
- Looker B. (2012), *Visions of Autonomy: The New Left and the Neighborhood Government Movement of the 1970s*, in *Journal of Urban History*, 38.
- Mandato F. (2010), *La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.
- Martin A. (2006), *Why does the New Labor Movement Look so Much Like the Old One? Putting the 1990s Revitalization Project in Historical Context*, in *Journal of Labor Research*, XXVII, 2.
- Masters M., Gibney R., Zagenczyk T. (2006), *The Afl-Cio v CTW: The Competing Vision, Strategies, and Structures*, in *Journal of Labor Research*, XXVII, 4.
- Meister D., Loftis A. (1977), *A Long Time Coming: The Struggle to Unionize America's Farm Workers*, New York, Macmillan Publishing.
- Ness I., Eimer S. (2001), *Central Labor Councils and the Revival of American Unionism. Organizing for Justice in our Communities*, Amonk (New York)-Londra, M.E. Sharp.
- Rathke W., Rogers J. (2001), *Everything. That. Moves. Union. Leverage And Critical Mass in Metropolitan Space*, in Ness I., Eimer S., *op.cit.*
- Reynolds D. (2002), *Taking the High Road. Communities Organize for Economic Change*, New York, Sharpe.
- Ross S. (2007), *Varieties of Social Unionism: towards a Framework for Comparison*, in *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, XI, autunno.

- Salkin P.E., Levine A. (2008), *Understanding Community Benefits Agreements: Equitable Development, Social Justice and other Consideration for Developers, Municipalities and Community Organizations*, in *Journal of Environmental Law & Policy*, 26.
- Savage L. (2006), *Justice for Janitors: Scales of Organizing and Representing Workers*, in *Antipode*, XXXVIII, 3.
- Simmons L., Luce S. (2009), *Community Benefit Agreements. Lessons from New Haven*, in *Working Usa*, XII, 1.
- Sullivan R. (2010), *Organizing Workers in the Space between Unions: Union-centric Labor Revitalization and the Role of Community-based Organizations*, in *Critical Sociology*, XXXVI, 793.
- Symon G., Crawshaw J. (2009), *Urban Labor, Voice and Legitimacy: Economic Development and the Emergence of Community Unionism*, in *Industrial Relations Journal*, XL, 2.
- Tattersal A. (2011), *Power in Coalition. Strategies for Strong Unions and Social Change*, Ithaca, Cornell University Press.
- Tomassetti J., Tilly C., Zipperer T. (2013), *The State of the Unions in 2012. A Profile of Union Membership in Los Angeles, California and the Nation*, Los Angeles, Ucla Institute for Research on Labor and Employment;
- Turner L., Cornfield D. (2007), *Labor in the New Urban Battleground. Local Solidarity in a Global Economy*, Ithaca, Cornell University Press.
- United States Department of Labor (2013), *Union Membership News Release*, Washington DC, United States Department of Labor.
- Vandaele K., Leschke J. (2010), *Una nuova cultura dell'organizzazione per attirare i lavoratori atipici? Il caso della Germania*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.
- Vanolo A., Rossi U. (2010), *Geografia politica urbana*, Roma-Bari, Laterza.
- Voss K., Sherman R. (2000), *Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement*, in *American Journal of Sociology*, CVI, 2.
- Wells M. (2002), *When Urban Policy Becomes Union Policy: State Structures, Local Initiatives, and Union Representation at the Turn of the Century*, in *Theory and Society*, 3.
- Wills J. (2000), *Community Unionism and Trade Union Renewal in the UK: Moving beyond the Fragments at last?*, in *Transactions of the Institute of British Geographers*, 26.
- Wills J., Waterman P. (2001), *Space, Place and the New Labour Internationalism: Beyond the Fragments?*, in *Antipode*, XXXIII, 3.

Il delegato sindacale come «termometro» sociale del cambiamento

*Davide Dazzi**

1. Obiettivo dell'indagine sulla rappresentanza a Parma

L'indagine sulla rappresentanza nei territori sindacali di Parma¹ si è proposta non solo come azione di ricerca volta a investigare le trasformazioni culturali che stanno attraversando il corpo vivo del sindacato, i delegati sindacali per l'appunto, ma anche l'obiettivo di portare in superficie quali siano le criticità e le potenzialità che caratterizzano le relazioni instaurate dal singolo rappresentante dei lavoratori nello svolgimento della sua attività di rappresentanza dentro e fuori l'azienda.

La centralità del delegato sindacale è quanto mai attuale poiché è stata riproposta con forza nei recenti accordi sindacali nazionali, in primis nel cosiddetto «accordo del 28 giugno». Pur nella sua esigibilità funzionale alla natura pattizia dell'accordo, il rilancio di una funzione negoziale sembra restituire carica strategica al ruolo del delegato sindacale. Ma perché il compito negoziale sia esaustivamente assolto è necessario comprendere gli spazi contrattuali di cui i singoli delegati dispongono, le forme di partecipazione diffuse in azienda e quali siano le competenze di cui necessitano i singoli delegati. Proprio per questo l'indagine tenta di comprendere le relazioni che intercorrono con l'azienda sul fronte negoziale e partecipativo e la qualità della relazione tra organizzazione sindacale e delegato.

Seppur il delegato sindacale rappresenti il punto di più stretto contatto con il mondo del lavoro e, quindi, il fattore ricettivo attraverso cui il sindacato riesce costantemente a «tenere il polso» delle trasformazioni del lavoro (Braga, Carrieri, 2007), negli ultimi anni non sono molte le ricerche sul sindacato dedicate a raccogliere la «voce» dei delegati. La ricerca sul sindacato

* Davide Dazzi è ricercatore Ires Emilia-Romagna.

¹ Per una lettura completa dei risultati e per una loro disarticolazione per categoria sindacale si rimanda al rapporto di ricerca rintracciabile sul sito dell'Ires Emilia-Romagna www.ireser.it.

si è spesso orientata alle dinamiche organizzative (Zan, 1992) o politiche (Carrieri, Donolo, 1986; Baglioni, 2004) e, quando si muove lungo l'orizzonte della rappresentanza, si rivolge alla figura dei sindacalisti (Cerri, Soli, 2009) o interroga il delegato sindacale rispetto a un fenomeno specifico (Minghini, Chicchi, 2011).

L'indagine sul delegato sindacale a Parma rappresenta quindi un valore aggiunto sia per la quantità di informazioni messe a disposizione del sindacato (oltre 200 item di analisi) sia per aver portato al centro dell'osservazione l'articolazione della complessità sindacale più sensibile al cambiamento dei tempi. In un modello sindacale a canale unico, ovvero dove la struttura di rappresentanza aziendale è contemporaneamente espressione dei lavoratori e del sindacato, quindi dove diritti negoziali e partecipativi si fondano, le strategie di cambiamento del sindacato passano inevitabilmente dalla figura del delegato sindacale e in stretta collaborazione con esso devono essere costruite per favorirne l'efficacia e l'attualità.

In altre parole, se si vuole contrastare o almeno trovare una via d'uscita al progressivo processo di *accerchiamento* del sindacato (Baglioni, 2008) o ai *dilemmi del sindacato* (Regini, 1981; Regalia, 2010), l'organizzazione sindacale deve ripartire dai delegati, perché proprio loro sono il «termometro» sociale del cambiamento. Di fronte alle potenzialità strategiche del delegato diventa dunque prioritario capirne il profilo e le principali caratteristiche.

2. Il campione: delegati sindacali aperti a più alta scolarizzazione

I questionari complessivamente raccolti e statisticamente elaborabili sono 336, ovvero circa un terzo dell'universo dei delegati sindacali totali attivi sul territorio parmense in base a quanto rilevato dalla banca dati Argo. I questionari sono stati compilati e raccolti quasi totalmente in via elettronica, mostrando già un primo risultato di ricerca: la posta elettronica rappresenta un'efficace modalità di comunicazione sindacale, rompendo uno schema interpretativo tradizionale che vede il sindacato spesso su una posizione di resistenza rispetto all'informatizzazione della comunicazione.

Confrontando la distribuzione del campione con un'altra distribuzione campionaria costruita, però, intorno a un universo più ampio, si scorge come il livello di scolarizzazione dei delegati sindacali sia superiore rispetto alla media dell'occupazione provinciale. Se, infatti, si prendono i dati delle

forze lavoro Istat rispetto al 2011, il peso di chi ha almeno la licenza media è superiore al 30 per cento, mentre nel nostro campione è circa la metà (17,4), mentre la licenza media superiore pesa per il 37,6 per cento, a fronte del 48 del nostro campione.

Il quadro che emerge è quello di un delegato sindacale con un titolo di studio più alto della media, soprattutto in corrispondenza del titolo di licenza media superiore, in larga parte delle categorie sindacali industriali e dei servizi. La più alta scolarizzazione dei delegati non è un fattore marginale in una logica di estensione della rappresentatività. In letteratura, infatti, si è soliti ricondurre alla crescita della scolarizzazione una contrazione della propensione all'iscrizione (Carrieri, 2012): soggetti delegati a più alto titolo di studio consentono di favorire l'interlocuzione con quelle sacche di lavoratori spesso distanti dal sindacato.

3. La spinta motivazionale: prevale l'idealità

Insieme a variabili di natura quantitativa, la nostra indagine ha voluto approfondire le dinamiche che hanno portato il singolo lavoratore/trice a intraprendere il percorso di delegato sindacale. Se si leggono i risultati attraverso le medie dei punteggi attribuiti a ogni singola dimensione motivazionale si rileva come l'idealità, ovvero il senso di appartenenza a un soggetto collettivo, raccolga il maggior numero di risposte. Ma a prevalere nella dimensione è un'idealità rispetto al valore della rappresentanza collettiva in generale, e solo secondariamente alla Cgil. Pur raggiungendo un punteggio alto, l'ideale di appartenenza alla Cgil e ai suoi valori rimane al di sotto dell'importanza attribuita al valore della rappresentanza collettiva. Lo scarto tra le due opzioni rappresenta ipoteticamente il margine di idealità che la Cgil potrebbe ancora colmare per rispondere alle aspirazioni collettive dei singoli delegati (Tab. 1).

Immediatamente dopo la dimensione dell'idealità, è la dimensione della finalità migliorativa a determinare la scelta di diventare delegato sindacale, ovvero rappresentare per migliorare le condizioni di lavoro. Delle dimensioni motivazionali anche questa appare carica di idealità. Un'idealità non di appartenenza ma di «scopo», ovvero aumentare il benessere tra i lavoratori. Ne consegue che complessivamente sono ancora gli ideali a muovere le motivazioni dei delegati sindacali.

*Tab. 1 – Dimensioni motivazionali a intraprendere il percorso di delegato sindacale
(medie dei punteggi: minimo 1, massimo 5)*

	TOTALE
NESSUN ALTRO VOLEVA FARLO IN AZIENDA	2,4
PENSO DI AVERE LE COMPETENZE ADEGUATE PER CONFRONTARMI CON LA DIREZIONE AZIENDALE	3,2
PENSO DI AVERE LE COMPETENZE ADEGUATE PER ASCOLTARE E INTERPRETARE I BISOGNI DEI LAVORATORI	3,8
CREDO NELLA CGIL	3,9
CREDO NEL VALORE DELLA RAPPRESENTANZA COLLETTIVA	4,4
HO LA FIDUCIA DI MOLTI MIEI COLLEGHI	3,6
PER MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI LAVORO	4,3

Fonte: Ires Emilia-Romagna.

4. Sindacato e politica: il legame debole tra rappresentanza sociale e rappresentanza politica

Il forte senso di appartenenza alla Cgil come motore motivazionale è confermato anche quando il questionario affronta il delicato tema del rapporto tra sindacato e politica. È infatti stato chiesto ai delegati sindacali di esprimere il grado di fiducia che si ha nei confronti di diverse istituzioni e organismi di rappresentanza, cercando di coniugare attori sociali e attori pubblici/politici allo scopo di proporre una comparazione immediata.

Analizzando i valori medi dei punteggi appare evidente come la Cgil, in questo caso intesa come confederazione, raccolga un ampio consenso fiduciario da parte dei propri delegati, ma ancor più lo riscuote la categoria di appartenenza. Ne consegue che in una logica di sussidiarietà la categoria sindacale riesce a essere un interlocutore altamente affidabile per i delegati sindacali più ancora della Cgil confederale. La carica identitaria dei delegati è costruita quindi prima sulla categoria sindacale e poi sulla dimensione confederale. Se in un quadro complessivo lo scarto identitario tra categoria e confederazione è minimo, una lettura intercategoriale mostra la coesistenza di diverse realtà. Se nella Funzione pubblica l'orientamento fiduciario dei delegati pone la Cgil, confederazione, prima della categoria sindacale di ap-

partenza, nella Fiom si registra lo scostamento più marcato a favore della categoria sindacale (Tab. 2).

*Tab. 2 – Il grado di fiducia verso gli attori sindacali e istituzionali
(medie dei punteggi: minimo 1, massimo 5)*

	TOTALE
LA CATEGORIA SINDACALE DI APPARTENENZA	4,0
L'AZIENDA IN CUI LAVORI	2,6
LA CGIL (CONFEDERAZIONE)	3,7
I PARTITI POLITICI	1,6
L'ATTUALE GOVERNO NAZIONALE	1,7
IL MONDO IMPRENDITORIALE COMPLESSIVAMENTE	1,8
L'AMMINISTRAZIONE REGIONALE ATTUALE (DI RESIDENZA)	2,5
L'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE ATTUALE (DI RESIDENZA)	2,3
L'AMMINISTRAZIONE COMUNALE ATTUALE (DI RESIDENZA)	2,2

Fonte: Ires Emilia-Romagna.

Diversamente, la fiducia verso l'azienda risulta generalmente bassa, ma ancor più insufficiente è la fiducia verso il sistema imprenditoriale in generale.

Se all'interno del contesto strettamente sindacale la sussidiarietà sembra giocare un ruolo determinante nell'orientamento fiduciario, lo stesso non può dirsi nei confronti delle amministrazioni pubbliche. Se la bassa fiducia verso il Governo Monti² è in qualche modo attesa, così come la scarsa fiducia verso i partiti politici, i diversi livelli di governo del territorio esprimono un grado di fiducia generalmente bassa e in relazione inversa alla prossimità territoriale: è infatti la Regione a godere di più ampi consensi rispetto alla Provincia e a scendere al Comune. Più l'amministrazione pubblica è fisicamente lontana dal territorio più aumenta il grado di fiducia dei delegati, o letto al contrario, più il governo del territorio è vicino più è alta la sfiducia. Considerata la situazione specifica di Parma, emerge una sfiducia nel governo del territorio a prescindere dal colore politico dell'amministrazio-

² L'indagine è stata condotta nel periodo giugno-ottobre 2012.

ne. Anche un incrocio per il Comune di residenza mostra come la fiducia verso le amministrazioni comunali sia comunque bassa dentro e fuori il Comune capoluogo.

Diversamente da altre ricerche condotte sui tesserati Spi (Anderlini et al, 2012), non si crea quel triangolo relazionale virtuoso tra sindacato, imprese e istituzioni di prossimità tipico di un «modello emiliano», ma si profila un modello dove il sindacato rappresenta l'unico soggetto collettivo investito della fiducia dei delegati in un generale smarrimento di riferimenti sociali e politici. A un modello sociale incentrato sulla stretta relazione policentrica si contrappone un modello monocentrico, dove l'unico baluardo delle istanze sociali rimane il sindacato.

Il modello sociale monocentrico, la scarsa fiducia verso i partiti come soggetti politici e lo smarrimento nell'orientamento politico tendono, in generale, a minare il rapporto tra rappresentanza politica e rappresentanza sociale, ovvero la relazione tra sindacato e partito politico, tra sindacato e la politica più in generale. La larga parte dei delegati (oltre il 90 per cento) rivendica l'autonomia del sindacato rispetto ai partiti politici, ovvero sostiene l'indipendenza dei processi decisionali della rappresentanza sociale dalla rappresentanza politica.

Se rispetto all'autonomia della rappresentanza sociale si incontra un largo consenso, spiegato dall'inadeguatezza del soggetto «partito politico» di rappresentare il lavoro e i lavoratori (circa l'80 per cento dei delegati), diversa risulta essere la distribuzione delle risposte rispetto al rapporto di continuità che dovrebbe instaurarsi tra le due diverse sfere di rappresentanza. A tal proposito il campione sembra proprio diviso in due parti di egual peso. Circa la metà dei delegati si dichiara d'accordo con una cesura tra rappresentanza politica e rappresentanza sociale: per oltre il 50 per cento dei delegati «*il sindacato non ha bisogno della politica per rappresentare il lavoro*», in quanto il sindacato non è un soggetto politico; l'altro 50 per cento, invece, vede nella rappresentanza politica una continuità con la rappresentanza sociale al fine di dare espressione al lavoro, proponendo dunque una sinergia tra forza negoziale e forza legislativa (Tab. 3).

Il rapporto con la politica appare profondamente compromesso sia nella sua espressione di governo (nazionale e locale) sia nella sua dimensione partitica. L'allontanamento della politica appare però più formale che sostanziale, in quanto solo una piccola quota, assorbendo una tendenza a carattere nazionale, è iscritta a un partito politico (il 12,5 per cento), ma una lar-

*Tab. 3 – Rapporto tra rappresentanza sociale e rappresentanza politica
(percentuali)*

	PER NULLA D'ACCORDO	POCO D'ACCORDO	ABBASTANZA D'ACCORDO	MOLTO D'ACCORDO	TOTALE
IL SINDACATO DEVE ESSERE AUTONOMO DAI PARTITI POLITICI	1,6	6,1	26,8	65,5	100,0
NEL SINDACATO SI FA TROPPIA POLITICA	14,5	25,2	41,9	18,4	100,0
IL SINDACATO È UN SOGGETTO POLITICO E COME TALE SI COMPORTA	18,2	30,9	35,8	15,0	100,0
IL SINDACATO HA BISOGNO DELLA POLITICA PER RAPPRESENTARE IL LAVORO	22,5	28,7	32,6	16,3	100,0
IL SINDACATO È SPESSO L'ANTICAMERA DI UNA CARRIERA POLITICA	13,2	27,7	40,8	18,3	100,0
IL SINDACATO RAPPRESENTA I LAVORATORI, I PARTITI NO	3,8	14,4	30,8	51,0	100,0

Fonte: Ires Emilia-Romagna.

ga maggioranza rimane comunque «abbastanza» (53,4) o «molto» (17,2) interessata alla politica.

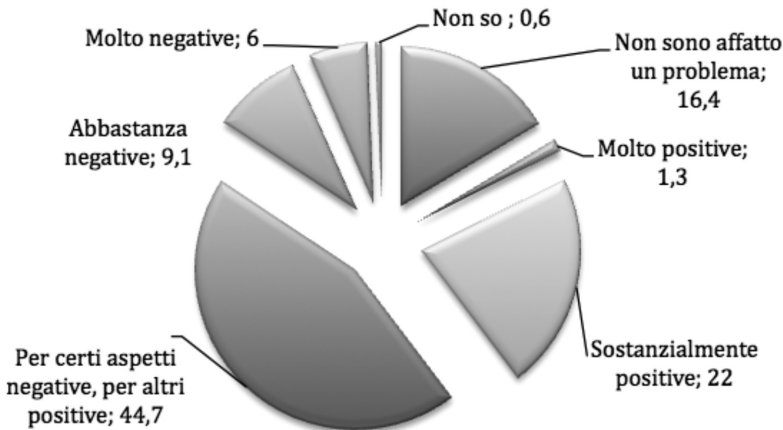
Il distacco dalla politica non sembra essersi tradotto in una radicale inversione dell'orientamento politico, ma in un suo smarrimento. Diversamente da quanto registrato in diverse ricerche sulla rappresentanza politica e sindacale (Feltrin, 2010), non si registra uno spostamento verso destra, ma il mantenimento di un prevalente orientamento di sinistra (51,4 per cento) e centrosinistra (28,3). A destare particolare attenzione è la consistenza della quota di chi «non sa collocarsi», ovvero di chi non riesce a trovare un proprio posizionamento tra le diverse opzioni: circa un delegato su cinque, in media, e circa due su cinque per gli under 35.

5. I delegati sindacali e l'immigrazione: un welfare a corsie preferenziali?

Allo scopo di comprendere il grado di allineamento dei delegati sindacali rispetto all'opinione pubblica, si è tentato di sottoporre alcuni quesiti su temi di attualità ad ampia sensibilità sociale, quali la crisi e l'immigrazione.

Se rispetto alla crisi si raccoglie sostanzialmente una convergenza nella considerazione della supremazia della finanza e disuguaglianza sociale quali cause principali, sul fronte dell'immigrazione le posizioni risultano piuttosto variegate. In termini metodologici è opportuno sottolineare come la formulazione della domanda specifica facesse volutamente riferimento alle conseguenze della presenza di immigrati nella zona di residenza per «personalizzare» la tematica. Le sensibilità dei delegati sindacali sembrano soffermarsi in una posizione intermedia e interlocutoria, in cui la presenza degli immigrati è per certi aspetti positiva e per altri negativa (44,7 per cento). Il resto (55 per cento), ovvero poco più della metà, si distribuisce in maniera assai disomogenea: circa il 15 per cento pensa che le conseguenze dell'immigrazione generino conseguenze «abbastanza negative» o «molto negative», mentre una porzione più consistente (22) conseguenze «sostanzialmente positive», cui va sommato il 16,4 per cento di chi esclude un effetto negativo dell'immigrazione («non è affatto un problema») (Fig. 1).

Fig. 1 – Opinioni dei delegati rispetto alle conseguenze della presenza degli immigrati nella zona di residenza



Fonte: Ires Emilia-Romagna.

Se, in generale, la larga quota di delegati ha una posizione non repulsiva degli immigrati, assumendo posizioni ambivalenti (44,7 per cento) o posizioni di piena accoglienza (38,4), nello specifico delle singole fattispecie di

integrazione politica e sociale le risposte evidenziano delle resistenze. Il processo di integrazione incontra gli ostacoli maggiori non tanto nel riconoscimento del diritto di voto agli immigrati per l'elezione del sindaco o nel rifiuto di pratiche discriminatorie sul lavoro (in cui il dissenso coincide con la quota di chi vive negativamente il fenomeno dell'immigrazione, circa il 15 per cento), quanto nell'accesso al welfare. Il 37 per cento circa, ovvero una quota pari a più del doppio di chi sostiene che l'immigrazione produce conseguenze negative, sarebbe d'accordo con un accesso ai servizi di welfare selettivo nei confronti dei cittadini stranieri: prima gli italiani, poi gli stranieri. In altre parole, oltre un delegato su tre propende per una visione nazionalistica o protezionistica del welfare territoriale, che dovrebbe essere più attento alle istanze dei cittadini italiani e solo secondariamente a quelle dei cittadini stranieri, in linea con l'idea cavalcata spesso dalla Lega di *welfare sciovinism o protectionism*.

6. La qualità delle relazioni industriali

Una volta tracciati i diversi profili del delegato, l'indagine si spinge nell'analisi della qualità delle relazioni industriali, investigando il rapporto con i tre interlocutori con cui il delegato sindacale interagisce nella sua azione quotidiana di rappresentanza. In primo luogo, si analizza lo spazio di partecipazione e negoziazione di cui il singolo delegato dispone nel rapporto con la direzione aziendale, per poi approfondire il legame tra rappresentante e rappresentato. In ultimo, si considera la relazione tra delegato sindacale e organizzazione sindacale per comprendere come e dove la Cgil dovrebbe investire per favorire la rappresentanza nei luoghi di lavoro.

6.1. Il rapporto con la direzione aziendale contrassegnato dall'assenza di spazi contrattuali

In media le relazioni con la direzione aziendale mostrano un sostanziale bilanciamento tra chi le considera soddisfacenti e chi, al contrario, insoddisfacenti, con distribuzioni differenti se si considerano le singole categorie. Certamente la crisi non ha contribuito a distendere le relazioni. Solo una quota marginale, infatti, afferma che la crisi abbia reso più collaborative le relazioni con la direzione aziendale (4,8 per cento), mentre la larga parte sostiene che sono rimaste stabili (52,4) o peggiorate (42,3).

Ma quali sono le ragioni che sottostanno al giudizio attribuito alle relazioni con la direzione aziendale? Quali sono gli aspetti che determinano la qualità delle relazioni? Lo strumento di indagine indaga tre diversi elementi delle relazioni industriali: le procedure di informazione e consultazione come base propedeutica a qualsiasi forma di partecipazione in azienda; la diffusione di forme di partecipazione diretta, estranee a forme di partecipazione rappresentativa; l'esigibilità degli spazi negoziali.

Se sull'ultimo aspetto diremo poi, rispetto ai primi due elementi il quadro che emerge è un sistema di relazioni industriali caratterizzato da una fragilità delle procedure di informazione e consultazione proprio in quelle tematiche a più alto contenuto strategico, quali organizzazione del lavoro, strategie e innovazione, e da una bassa diffusione di forme di partecipazione diretta staccate da percorsi di partecipazione rappresentativa. Se la debolezza delle forme propedeutiche (Leonardi, 2010) a qualsiasi dinamica partecipativa nei nodi tematici più progettuali si inserisce in continuità con i risultati di altre ricerche analoghe ((Lugli, Tugnoli, 2008; Antonioni et al, 2010; Ires Emilia-Romagna, 2011), la ridotta diffusione di forme di partecipazione diretta (circa il 30 per cento dei rispondenti) è un risultato tanto sorprendente quanto incoraggiante poiché, come diverse ricerche dimostrano (Telljohann, 2006), le forme di partecipazione diretta rischiano di assumere una funzione strumentale volta all'esclusione delle strutture di rappresentanza sindacale se non adeguatamente supportate da forme di partecipazione rappresentativa.

L'altro elemento attraverso cui valutare la relazione tra delegato sindacale e direzione aziendale è lo spazio negoziale. A tale scopo lo strumento di indagine si propone di circoscrivere il campo di analisi alle realtà in cui esista una contrattazione integrativa a quella nazionale. I dati mostrano come il contratto di secondo livello sia presente nel 60,9 per cento dei casi, mentre nella quota restante la trattativa è in corso (21,7 per cento) o non esiste (17,4).

Qualora esista un accordo di secondo livello, nella maggior parte dei casi la negoziazione con la controparte aziendale si sviluppa con il supporto dell'organizzazione sindacale, quindi con il funzionario della categoria sindacale di appartenenza (circa il 74 per cento dei casi). Il giudizio dei delegati sindacali sull'attività di accompagnamento garantita dall'organizzazione sindacale è altamente positivo, tant'è che solo una quota marginale (4,3 per cento) dichiara che la presenza del funzionario sindacale ha «complica-

to la trattativa», mentre la quasi totalità la reputa utile e funzionale al raggiungimento degli obiettivi negoziali. Escludendo il 4,7 per cento che risponde «non so», una porzione importante (21,5) dei delegati negozia autonomamente con l'azienda.

In termini complessivi, è possibile affermare che, a prescindere dalla materia trattata, i margini negoziali sono particolarmente ristretti, in quanto circa il 72 per cento dei delegati sindacali che negozia afferma che gli spazi contrattuali mostrati dalla direzione aziendale sono «molto» o «abbastanza» ridotti. In linea con i risultati emersi dall'analisi delle procedure di informazione e consultazione, quello che esce è il ritratto di una struttura di rappresentanza sindacale confinata dentro spazi di negoziazione ridotti, soprattutto rispetto alle tematiche a più alta intensità strategica e a più alta influenza delle prerogative aziendali. Se infatti un esiguo margine rispetto alle strategie di imprese era in qualche modo messo in conto in un sistema di relazioni industriali a bassa istituzionalizzazione di forme partecipative, la scarsa spinta negoziale verso tematiche quali organizzazione del lavoro, crescita professionale e gestione delle risorse umane, ovvero elementi tematici in cui il fattore lavoro è determinante, pone in evidenza una rappresentanza sindacale debole sul piano contrattuale. La gestione dell'azienda rimane sostanzialmente unilaterale: alle strutture di rappresentanza, in generale, è lasciato uno spazio di aggiustamento delle decisioni aziendali rispetto alle istanze sociali.

6.2. Il rapporto con i lavoratori

Oltre a comprendere su quali assi si sviluppa la relazione tra delegato sindacale e direzione aziendale, la nostra indagine si propone di analizzare la qualità delle relazioni tra i rappresentanti e i rappresentati, ovvero tra delegati sindacali e lavoratori/trici. In un contesto lavorativo il cui livello di sindacalizzazione è naturalmente spinto verso l'alto dalla stessa scelta di individuazione del campione (circa il 40 per cento), qual è la qualità delle relazioni tra delegati sindacali e lavoratori?

A tal fine il questionario indaga nel metodo e nel merito il flusso informativo dalla struttura di rappresentanza sindacale ai lavoratori. La quasi totalità (oltre il 90 per cento) dei delegati coinvolti afferma che negli ultimi tre anni si sono strutturati spazi di comunicazione tra rappresentanza sindacale e lavoratori, principalmente attraverso assemblee e solo marginalmente tramite consultazione referendaria o informazione elettronica (circa 8 per

cento). Diversamente dalla qualità delle relazioni tra delegato sindacale e direzione aziendale, il flusso informativo tra rappresentante e rappresentato appare più variegato, con quote importanti (sempre prossime al 50 per cento dei delegati) su tutti i fronti tematici: dalle strategie di impresa alle politiche di risorse umane, dalla sicurezza sul lavoro alla formazione. Le politiche e le strategie di innovazione di prodotto e processo risultano l'argomento meno trattato (con solo il 30 per cento dei delegati).

La qualità della relazione dipende, inoltre, non solo dalla solidità del flusso comunicativo, ma anche dal grado di corrispondenza delle posizioni della rappresentanza sindacale con il punto di vista dei lavoratori. In generale, il 29 per cento dei delegati ha vissuto negli ultimi tre anni una contestazione da parte dei lavoratori: le forme di dissenso si sono prevalentemente espresse nel corso delle assemblee o in altre forme di consultazione e nei contatti individuali, e solo in quota marginale con la costituzione di comitati o gruppi di dissenso organizzato. I motivi delle contestazioni vanno principalmente ricercati nell'organizzazione del lavoro, nel riconoscimento del premio di risultato e nell'articolazione dell'orario di lavoro, mentre tocca solo marginalmente la formazione, le politiche di innovazione e la gestione degli ammortizzatori sociali.

6.2.1. La natura del legame tra rappresentante e rappresentato

La qualità delle relazioni tra delegato e lavoratori è fortemente correlata alla natura del legame instaurato, ovvero i motivi che hanno portato allo sviluppo della relazione. L'analisi del campione porta a esaltare ancora il forte legame di natura collettiva tra lavoratori e delegati sindacali, ovvero in una quota maggioritaria (circa il 70 per cento) i delegati hanno affermato che i motivi sono «abbastanza» e «molto» frequentemente basati su una problematica di natura collettiva. Le ragioni riconducibili all'interesse individuale rappresentano una quota significativa (il 57 per cento dei delegati afferma di essere frequentemente contattato per motivi individuali), ma di secondaria importanza, mentre l'aggiornamento informativo sugli eventi esterni all'azienda rileva la frequenza più bassa.

Un'analisi più puntuale, però, sottolinea come le motivazioni collettive siano principalmente piegate alla realtà aziendale, mentre le motivazioni individuali abbiano più una connotazione sociale che contrattuale. Tra le motivazioni collettive risultano più frequenti quelle afferenti alla contrattazione aziendale o a una informativa sulle decisioni aziendali, mentre appare

meno probabile che il contatto avvenga nell'organizzazione di uno sciopero, di una manifestazione sindacale o di qualsiasi altra iniziativa di difesa del diritto collettivo. Il contatto è quindi più probabile quando si toccano tematiche strettamente aziendali, mentre è meno probabile quando si tratta di questioni di carattere più sindacale. Per quanto riguarda le motivazioni di carattere individuale, l'avvicinamento con i lavoratori avviene più frequentemente non tanto in una funzione di orientamento verso i servizi offerti dall'organizzazione sindacale quanto in un ruolo di «ascolto delle problematiche personali»: circa il 73 per cento dei delegati sindacali costruisce il rapporto con i lavoratori attraverso la disponibilità a fungere da centro di ascolto delle diverse biografie individuali (Tab. 4).

Tab. 4 – Motivi e frequenza dei contatti tra lavoratori e organismo di rappresentanza (percentuali)

	MOLTO POCO FREQUENTE	POCO FREQUENTE	ABBASTANZA FREQUENTE	MOLTO FREQUENTE	TOTALE
LA DIFESA DI DIRITTI COLLETTIVI (SCIOPERO, MANIFESTAZIONI SINDACALI...)	14,0	26,7	43,5	15,8	100,0
LA DIFESA DI DIRITTI INDIVIDUALI SUL LUOGO DI LAVORO (CRESCITA PROFESSIONALE, INQUADRAMENTO, AUMENTI SALARIALI...)	9,3	21,5	49,5	19,7	100,0
CONTRATTAZIONE AZIENDALE	9,1	18,2	50,7	22,0	100,0
ORIENTAMENTO PER SERVIZI INDIVIDUALI AL DI FUORI DEL LUOGO DI LAVORO (INCA, UFFICIO STRANIERI, SUNIA, CAAF...)	41,3	29,3	23,7	5,7	100,0
INFORMAZIONI SULLE DECISIONI AZIENDALI	8,9	14,9	55,3	20,9	100,0
ASCOLTO DELLE PROBLEMATICHE PERSONALI	6,0	21,1	47,0	26,0	100,0
AGGIORNAMENTO SU EVENTI ESTERNI ALL'AZIENDA (RIFORME DEL GOVERNO, QUESTIONI SINDACALI NAZIONALI...)	23,4	32,4	37,9	6,2	100,0

Fonte: Ires Emilia-Romagna.

6.2.2. Un rapporto a giudizio: aspetti critici ed elementi di soddisfazione

La maggior parte dei delegati (circa il 70 per cento) giudica positivamente il rapporto con i lavoratori. È di interesse porre in rilievo come le «questioni di natura politico-sindacale» a livello nazionale, ovvero l'internalizzazione di dinamiche esterne, non impattino nel rapporto con i lavoratori. Le quote più alte di chi sostiene che tali questioni impattino sulla gestione del-

le relazioni con i lavoratori si rintracciano proprio nelle categorie dove i giudizi sul rapporto sindacato-lavoratori sono più soddisfacenti.

Il diverso grado di soddisfazione rispetto alla relazione con i lavoratori poggia su elementi di giudizio costruiti sull'esperienza maturata nell'attività di rappresentanza. Nell'espressione della propria funzione diversi sono i nodi critici e gli elementi positivi che i delegati vivono direttamente. Relativamente alla componente di giudizio critico, l'elemento più fortemente lamentato dai delegati sindacali nei confronti dei lavoratori è la loro «mancanza di cultura solidaristica/collettiva»: il dato appare in linea con la difficoltà di un contatto rappresentante/rappresentato nell'organizzazione di iniziative sindacali. Ma insieme a critiche di merito, i delegati sollevano con forza anche critiche di metodo, e quindi «l'opportunismo» con cui i lavoratori sono soliti rivolgersi al delegato. In sintesi si potrebbe affermare, come altre ricerche sul campo hanno messo in evidenza (Minghini, Chicchi, 2011), che è l'eccesso di individualismo il punto di principale rottura tra delegato e lavoratori: individualismo concettuale e comportamentale. Ma non solo. Si critica anche una diffusa ignoranza delle dinamiche sindacali, che unitamente alla natura prevalente dei motivi di contatto, dinamiche contrattuali aziendali e richieste di ascolto individuale, descrivono un quadro di gestione delle relazioni particolarmente complesso.

Per quanto riguarda la componente di giudizio positivo che determina il grado di soddisfazione dei delegati prevale una causale di natura sociale e ideale. Molti delegati indicano infatti la «possibilità di essere un punto di ascolto per i lavoratori» come elemento di maggiore soddisfazione. La prevalente spinta ai contatti individuali («ascolto delle problematiche individuali»), dunque, non sembra rappresentare un fattore di disturbo ma un elemento di soddisfazione, in quanto conferisce carica sociale al ruolo del delegato sindacale: non solo strumento di contrattazione, ma anche punto di riferimento per dinamiche non strettamente sindacali (Tab. 5).

6.3. Il rapporto con la Cgil

La relazione con l'organizzazione sindacale chiude il triangolo relazionale all'interno del quale il delegato sindacale è collocato nella sua attività di rappresentanza. Se il delegato sindacale è un soggetto ricettore che conferisce sensibilità all'organizzazione sindacale per comprendere come il la-

Tab. 5 – Criticità nel rapporto con i lavoratori per categoria sindacale (percentuali)

	TOTALE
LA DISCONTINUITÀ DEL RAPPORTO DI FIDUCIA	7,0
L'OPPORTUNISMO CON CUI I LAVORATORI SI RIVOLGONO AGLI ORGANISMI DI RAPPRESENTANZA	25,7
LA MANCANZA DI UNA CULTURA SOLIDARISTICA/COLLETTIVA NEI LAVORATORI	36,0
LA MANCANZA DI RISPETTO DEI LAVORATORI VERSO CHI LI RAPPRESENTA	6,6
LA MANCANZA DI CONOSCENZA DELLE DINAMICHE SINDACALI	23,6
ALTRO	1,0
TOTALE	100,0

Fonte: Ires Emilia-Romagna.

voro stia cambiando e come il profilo dei bisogni sociali e civili dentro e fuori l'azienda si stia trasformando, quale supporto l'organizzazione sindacale offre ai suoi delegati?

La quasi totalità dei delegati sindacali coinvolti, a eccezione di un quota marginale (8 per cento), attribuisce un giudizio positivo alla capacità di supporto garantita dalla Cgil e dai suoi funzionari. Sebbene circa il 50 per cento affermi che le questioni di natura politico-sindacale nazionale generino conflittualità con gli altri membri della struttura di rappresentanza, la larga maggioranza dei delegati attribuisce importanza alla vita sindacale e a tutti quegli atti formali che ne caratterizzano l'organizzazione; o meglio, quote maggioritarie di rappresentanti dei lavoratori considerano di valore aggiunto le diverse dinamiche sindacali «esterne» che scandiscono l'appartenenza a un'organizzazione collettiva e confederale. Le iniziative a più alto valore aggiunto sono le presentazioni delle piattaforme sindacali nazionali, cui seguono i direttivi e le riunioni, i referendum e i momenti consultivi, le campagne di informazione.

Una certa ambiguità si misura, invece, sul valore aggiunto percepito che producono le presentazioni degli accordi interconfederali e le assemblee congressuali, in corrispondenza delle quali si trova un sostanziale bilanciamento tra giudizi positivi e negativi. Se ne deduce un'indicazione: quando le iniziative riguardano il funzionamento dell'organizzazione sindacale o interessano le regole contrattuali generali, si ha la percezione che si produca meno valore aggiunto per l'attività di rappresentanza.

*6.3.1. Investimenti formativi e organizzativi
per migliorare l'attività di rappresentanza*

Dopo aver raccolto gli elementi di giudizio sulla relazione tra delegato sindacale e la stessa organizzazione sindacale, lo strumento di indagine prova a leggere il rapporto in dinamica, cercando di individuare gli ambiti nei quali il sindacato dovrebbe investire per migliorare l'attività di rappresentanza sindacale. Siccome la domanda specifica prevedeva la possibilità di una risposta multipla, il 100 per cento rappresenta la somma di tutte le risposte date, ovviamente superiore al numero campionario, e le singole percentuali in corrispondenza della singola opzione indicano il peso rispetto alla totalità: ovviamente più è alta la percentuale, più è alto il numero di delegati che hanno selezionato la specifica opzione formativa.

L'investimento formativo maggiormente richiesto dai delegati riguarda le competenze tecnico-organizzative finalizzate alla contrattazione. In un contesto generale dove l'organizzazione del lavoro è sempre meno oggetto di contrattazione e di procedure di informazione e consultazione, appare strategicamente rilevante la richiesta di formazione posta dai delegati sindacali. L'attività di rappresentanza passa attraverso una ri-acquisizione di strumenti capaci di leggere le dinamiche organizzative e saper quindi controproporre un'alternativa progettuale o partecipare alla realizzazione dei piani di ridefinizione delle linee organizzative. La forte richiesta di formazione su competenze tecniche e organizzative appare dunque una risposta compensativa alla mancanza di coinvolgimento informativo/consultivo e negoziale sull'organizzazione del lavoro. In questa chiave di lettura, non appare casuale che al secondo posto di richieste di investimenti formativi compaia la «formazione aziendale finalizzata alla comprensione delle dinamiche strategiche». Le linee strategiche risultano infatti, insieme all'organizzazione del lavoro, le aree tematiche meno frequentemente oggetto di procedure di informazione e consultazione e di confronto contrattuale (Tab. 6).

Diversamente dal funzionario sindacale, per il quale recenti ricerche mostrano come la componente relazionale sia considerata l'elemento distintivo della capacità professionale (Cerri, Soli, 2009), i delegati richiedono a gran voce all'organizzazione sindacale una formazione su tematiche tecnico-organizzative che permetta loro di svolgere appieno il ruolo negoziale cui sono chiamati. Si ha quindi la consapevolezza che per rilanciare efficaci pratiche negoziali sia indispensabile recuperare la conoscen-

za dell'organizzazione del lavoro, accompagnata solo secondariamente dall'acquisizione della capacità di gestione delle relazioni con i lavoratori.

Tab. 6 – Investimenti del sindacato per migliorare l'attività di rappresentanza (percentuali)

	TOTALE
VA BENE COSÌ, NESSUN TIPO DI INVESTIMENTO	6,8
INVESTIMENTI SU UNA ESTENSIONE DEI TUOI TEMPI DA DEDICARE ALL'ATTIVITÀ DI RAPPRESENTANZA	9,0
INVESTIMENTI NELLA TUA FORMAZIONE TECNICA-ORGANIZZATIVA FINALIZZATA ALLA CONTRATTAZIONE	28,0
INVESTIMENTI NELLA TUA FORMAZIONE AZIENDALE FINALIZZATA ALLA COMPrensIONE DELLE DINAMICHE STRATEGICHE	17,7
INVESTIMENTI NELLA TUA FORMAZIONE PSICOSOCIALE NELLA GESTIONE DEGLI INDIVIDUI E DEI GRUPPI	13,5
SUPPORTO DI COMPETENZE ESTERNE PER LE DIVERSE ATTIVITÀ DI RAPPRESENTANZA	11,3
UN RAPPORTO PIÙ INTENSO/FREQUENTE CON IL FUNZIONARIO SINDACALE	12,5
ALTRO	1,3
TOTALE	100,0

Fonte: Ires Emilia-Romagna.

7. Un modello analitico sintetico

Al fine di restituire con immediatezza e capacità comparativa il posizionamento dei singoli delegati rispetto ai tre assi relazionali, si sono costruiti tre indicatori (su una scala da 0 a 10) rappresentati graficamente da un triangolo. In linea generale, ovvero prendendo come riferimento il delegato medio, la valutazione più alta (8) viene attribuita al rapporto con l'organizzazione sindacale, poi con i lavoratori (6,7), in ultimo con la direzione aziendale (6). Nonostante le diversità di grandezza, tutte le relazioni segnalano, come abbiamo già avuto modo di vedere, un giudizio positivo (ovvero superiore al 5). È comunque da segnalare come la relazione con il sindacato sia ampiamente superiore a quanto rilevato per gli altri due assi relazionali (lavoratori e direzione aziendale), evidenziando come venga diffusamente riconosciuta alla Cgil l'importanza del suo ruolo. La rilevanza del sindacato è, inoltre, intimamente correlata alla motivazione prevalente che ha portato

a intraprendere il percorso sindacale: più è alta la carica ideale, quindi il senso di appartenenza alla Cgil, in particolare, o a un soggetto di rappresentanza collettiva, in generale, più è alto il giudizio attribuito alla qualità della relazione sviluppata con il sindacato.

Lungo il profilo anagrafico del rispondente non si rilevano particolari scostamenti né in una logica di genere né in una logica di età: si evidenzia solamente come al crescere dell'età declini leggermente il giudizio rispetto alla relazione con i lavoratori. Il dato in sé non è spiegato da un fattore anagrafico, ma ipoteticamente dall'anzianità di rappresentanza: per chi ha ricevuto il mandato di rappresentanza da meno di un anno il giudizio sull'interlocuzione con i lavoratori è più alto, per poi abbassarsi fino ai sei anni di anzianità e risalire in corrispondenza di un'esperienza sindacale di più lungo corso. Ma a cambiare con l'anzianità è anche il giudizio rispetto alla relazione con la direzione aziendale. Se in una prima fase iniziale, il delegato sindacale matura un giudizio significativamente positivo nei confronti della direzione aziendale, con l'aumentare dell'anzianità di mandato la relazione con l'azienda sembra incontrare valutazioni meno favorevoli.

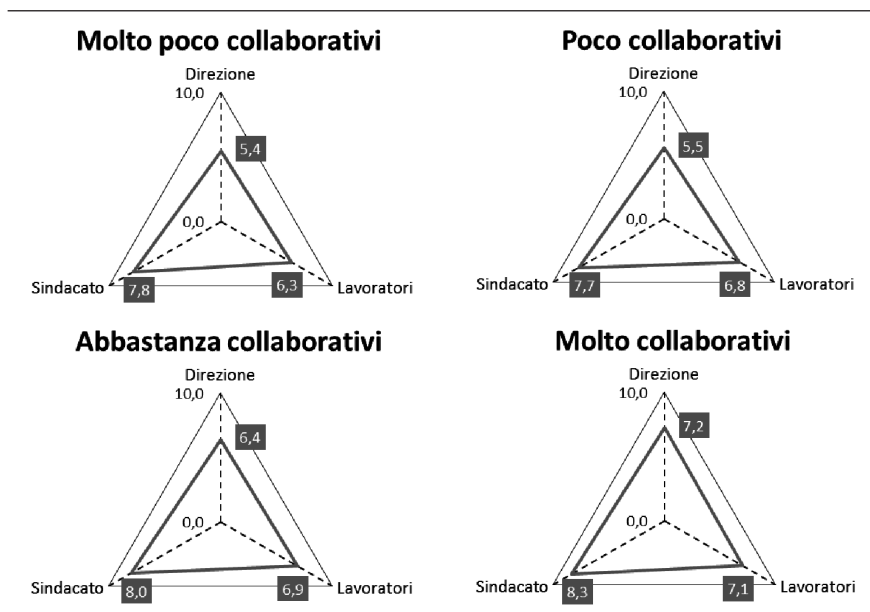
La qualità delle relazioni del delegato sindacale non dipende però solo da fattori di origine anagrafica, ma anche da fattori esogeni. In primo luogo, la natura della impresa. Chi come delegato sindacale opera all'interno di un'impresa cooperativa attribuisce giudizi relativamente più bassi rispetto a chi è delegato in un'impresa privata o pubblica. L'inferiorità di giudizio si verifica lungo tutte le dimensioni relazionali, evidenziando come la valutazione del ruolo del sindacato sia relativamente più bassa proprio in corrispondenza delle imprese cooperative.

Così come la natura dell'impresa, anche la dimensione aziendale impatta sulla misura della qualità relazionale vissuta dai delegati sindacali. Se l'organizzazione sindacale incontra giudizi sempre più favorevoli al crescere della classe dimensionale dell'impresa, la relazione con la direzione aziendale è massima nella classe 31-100, mentre scende leggermente passando nelle grandi imprese. I rapporti con i lavoratori, diversamente, non sembrano seguire una tendenza precisa: presentano valori più alti della media sia per le imprese sopra i 250 addetti sia per le imprese sotto i 30 addetti.

Non ci sono solo fattori esogeni riconducibili all'impresa a esercitare un'influenza nella distribuzione dei giudizi, ma anche fattori di origine sindacale. Nei contesti dove il clima con le altre sigle sindacali della struttura di rappresentanza aziendale è particolarmente teso si rintracciano, infatti, i giu-

dizi più bassi su tutti e tre gli assi relazionali: dove il livello di conflitto sindacale è più alto, dunque, il rapporto con i lavoratori è più difficile, la relazione con l'impresa è più complicata e lo stesso rapporto con il sindacato viene percettivamente indebolito. Al contrario, dove le relazioni poggiano su una base di più solida collaborazione, non è solo il rapporto con il sindacato a guadagnarci ma anche il rapporto con i lavoratori, soprattutto la relazione con la direzione aziendale: un clima sindacale più collaborativo trascina verso l'alto la percezione lungo tutte le dimensioni relazionali analizzate.

Fig. 2 – La qualità delle relazioni del delegato sindacale in base ai rapporti con le altre sigle sindacali



Fonte: Ires Emilia-Romagna.

Conclusioni

L'indagine restituisce un quadro a luci e ombre rispetto alla possibilità immediata di rispondere efficacemente al ruolo cui i rappresentanti dei lavoratori sarebbero chiamati. Il principale fattore di debolezza coincide con la

fragilità delle occasioni di negoziazione. In un contesto a generale bassa intensità di partecipazione, ovvero dove le procedure di informazione sono frammentate e spesso relative alla gestione delle ricadute sociali delle scelte aziendali, ogni slancio negoziale trova l'ostilità della controparte aziendale, in particolar modo in corrispondenza di quelle aree tematiche dove il fattore lavoro è determinante, quali l'organizzazione del lavoro, le politiche occupazionali, la crescita professionale e l'innovazione.

L'analisi dei dati pone in assoluta evidenza una tendenza, sicuramente non confinata nel territorio provinciale, all'unilateralità decisionale da parte delle imprese sui temi a più alta carica strategica. L'esiguità, se non anche l'assenza, di spazi contrattuali rispetto all'organizzazione del lavoro e alla crescita professionale, in particolare, depotenzia qualsiasi processo di ridisegno della produttività del lavoro. I cambiamenti organizzativi, perché producano qualche risultato, devono prevedere il pieno coinvolgimento dei lavoratori attraverso un approccio *bottom up*: le trasformazioni organizzative calate dall'alto risultano spesso inefficaci.

Secondo una consolidata tradizione di studi di natura economica e sociologica, l'innovazione – in generale le politiche innovative – produce effetti benefici solo se accompagnata da misure tecnologiche, organizzative e di governo delle relazioni industriali (Leoni, 2012): ovvero la «indispensabilità della complementarità» (Milgrom, Roberts, 1995). Contrariamente, se il pacchetto innovativo non si sviluppa secondo un'introduzione «a grappoli», si generano costi superiori ai rendimenti, ovvero i «costi di affondamento». Perché la spinta all'innovazione sia efficace è necessario sviluppare complementariamente politiche informative, formative e di relazioni industriali atte a trasferire e calibrare opportunamente il contenuto innovativo sul luogo di lavoro, esaltandone le capacità di sviluppo. Allo stesso tempo, qualsiasi spinta verso relazioni industriali partecipative deve passare da un'intermediazione della rappresentanza sindacale, per evitare che forme di partecipazione diretta rispondano esclusivamente a logiche discrezionali di gestione delle risorse umane (Ires Emilia Romagna, 2011).

La ripresa di una negoziazione efficace poggia su due assi. Da un lato, da un aumento delle prassi informative e consultive dei lavoratori, dall'altro, da una formazione specificamente dedicata per le rappresentanze sindacali. Diversamente dal funzionario sindacale, per il quale recenti ricerche mostrano come la componente relazionale sia considerata l'elemento distintivo della capacità professionale (Cerri, Soli, 2009), i delegati richiedono a gran voce

all'organizzazione sindacale una formazione su tematiche tecnico-organizzative che permetta loro di svolgere appieno il ruolo negoziale cui sono chiamati. Si ha quindi la consapevolezza che per rilanciare efficaci pratiche negoziali sia indispensabile recuperare la conoscenza dell'organizzazione del lavoro, accompagnata solo secondariamente dall'acquisizione della capacità di gestione delle relazioni con i lavoratori.

La rivendicazione formativa mossa dagli stessi delegati si inserisce dentro il processo di rimodulazione del sistema contrattuale verso una crescente inclusività del ciclo produttivo: tanto più si conosce e si ricompono il ciclo produttivo, tanto più la negoziazione è capace di intervenire nel merito, lungo la catena del valore. Lo slancio rivendicativo nei confronti di una nuova centralità negoziale dell'organizzazione del lavoro impone anche una ridefinizione dell'equilibrio tra il delegato sindacale e l'organizzazione sindacale. L'indagine mostra come la contrattazione di secondo livello, qualora vi sia, avvenga prevalentemente con il supporto del funzionario sindacale cui viene generalmente attribuito un giudizio largamente positivo.

La modalità di indagine non consente di comprendere nello specifico quale sia il coinvolgimento diretto dei delegati nella fase contrattuale, ovvero se il delegato assume un ruolo marginale o centrale nel corso della negoziazione con la controparte aziendale. La richiesta formativa in tal senso risulta piuttosto esplicita. I delegati richiedono un ruolo di primo piano nella fase contrattuale, e questo conseguentemente implica un rapporto sempre più sinergico tra organizzazione sindacale e delegato sindacale, tra funzionario e rappresentante dei lavoratori, per favorire una contrattazione più calibrata e declinata alle singole specificità produttive.

La ricerca restituisce la figura di un delegato sindacale profondamente cambiato rispetto al passato. La bassa fiducia verso la politica attraversa anche le rappresentanze dei lavoratori, generando una frattura importante tra rappresentanza sociale e rappresentanza politica. L'incapacità di una rappresentazione politica del lavoro non ha però, diversamente da altri territori, portato a uno spostamento verso destra, ma ha generato uno smarrimento politico in cui cadono tutti i riferimenti istituzionali, soprattutto per le nuove generazioni. Lo smarrimento non sembra trovare un punto di ancoraggio nella sussidiarietà delle amministrazioni pubbliche: la sfiducia verso l'amministrazione cresce scendendo dalla Regione, alla Provincia, fino al Comune di residenza. Di fronte a una perdita di punti di riferimento, l'unico soggetto capace di interpretare le istanze richieste

dai delegati è il sindacato come categoria, prima, e come confederazione, poi. Si delinea, quindi, la percezione di un modello sociale monocentrico, di rottura rispetto al cosiddetto «modello emiliano», dove il sindacato costruisce un dialogo dinamico con amministrazioni locali e mondo imprenditoriale.

Il rapporto fiduciario è, inoltre, il canale motivazionale che spiega prevalentemente l'inizio dell'esperienza sindacale, ma una fiducia a bassa militanza. Le iniziative sindacali ritenute a più alto valore aggiunto sono, infatti, quelle direttamente spendibili nella propria attività di rappresentanza in azienda e, lungo la dimensione motivazionale, sembra che a essere prevalente sia l'appartenenza a un soggetto di rappresentanza collettivo generico, solo secondariamente alla Cgil, indicando ipoteticamente il margine di idealità che la stessa Cgil potrebbe ancora recuperare per rispondere alle aspirazioni collettive verso cui tendono i singoli delegati.

Sebbene la spinta motivazionale all'esperienza sindacale trovi spesso una risposta nel senso di appartenenza alla Cgil, l'indagine mostra come persistano elementi di evidente frattura rispetto alla base valoriale dell'organizzazione sindacale. L'appartenenza a un'organizzazione sindacale, infatti, presuppone la condivisione dei suoi valori fondanti, quale l'integrazione e l'accoglienza verso gli immigrati. Dentro un generale sentimento di accoglienza verso il cittadino straniero, si rilevano atteggiamenti di crescente repulsione quando il piano di giudizio si sposta dal generale al particolare. Il processo di integrazione incontra, infatti, le più forti resistenze non tanto nel diritto di voto agli immigrati o in un'uguaglianza di diritti sul lavoro quanto nell'accesso al welfare, aprendo a visioni «protezionistiche» dello stato sociale. Il ritratto che ne esce assume connotazioni ancor più pessimistiche se si considera che la visione di un welfare territoriale a duplice velocità è ancor più marcata proprio tra i delegati più giovani. In prospettiva futura, quindi, tali fratture culturali presenti nelle strutture di rappresentanza potrebbero minare la stessa base valoriale del sindacato, se lo stesso sindacato, ovvero l'unico soggetto depositario della fiducia dei delegati, non sarà capace di governarle e ricomporle.

L'indagine, inoltre, nella sua analisi rispetto sia all'universo (Argo) sia al campione, evidenzia come il livello di scolarizzazione dei delegati, a Parma, sia più alto della media della forza lavoro provinciale. La più alta scolarizzazione contraddice la tendenza a considerare il crescente livello di istruzione un limite per le politiche di estensione del sindacato, mostran-

do come l'organizzazione sindacale sappia interpretare le trasformazioni del lavoro più rapidamente nelle sue articolazioni più capillari. L'importanza di una platea di delegati a più alta scolarizzazione non ha valore solo in sé, ma acquista una carica strumentale proprio nell'intercettamento di quelle aree del lavoro solitamente meno avvicinate dal sindacato. L'aver inglobato nella propria rappresentanza figure a più alta scolarizzazione, infatti, potrebbe rappresentare un ponte comunicativo per abbracciare, in una logica di proselitismo, anche fette del mercato del lavoro tradizionalmente più refrattarie a una cultura sindacale collettiva. La recente apertura verso una maggiore inclusività mostrata dalla Cgil, non solo sul fronte contrattuale ma anche sul piano politico-sindacale, potrebbe trovare proprio nel dialogo più diretto con la propria rappresentanza la base per la costruzione di percorsi di conoscenza verso un mondo lavorativo ancora parzialmente inesplorato.

Riferimenti bibliografici

- Anderlini F., Pizzica B., Rinaldini F., Trantini M. (2012), *La società solidale*, Bologna, Editrice Socialmente.
- Antonoli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2010), *Innovazione produttività, sistemi locali regionali, strategie di innovazione e risultati economici*, Bologna, mimeo.
- Braga A., Carrieri M. (2007), *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Roma, Donzelli.
- Baglioni G. (2004), *Fare sindacato oggi*, Roma, Edizioni lavoro.
- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M., Donolo C. (1986), *Il mestiere politico del sindacato*, Roma, Editori Riuniti.
- Carrieri M. (2012), *I sindacati*, Bologna, Il Mulino.
- Cerri M., Soli V. (2009), *I mestieri del sindacalista*, Roma, Ediesse.
- Feltrin P. (2010), *Le scelte elettorali dell'ultimo quinquennio: voto di classe e voto degli iscritti al sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4, Roma, Ediesse.
- Ires Emilia Romagna (2011), *Innolap, Innovazione, lavoro e partecipazione*, Regione Emilia-Romagna, Materiali Ires Emilia Romagna.
- Leonardi S. (2010), *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Roma, Ediesse.

- Leoni R. (2012), *Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse e occasioni mancate*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Lugli L., Tugnoli S. (2008), *Relazioni industriali e qualità del lavoro a Modena: un'indagine sul campo*, Materiali Ires Emilia Romagna.
- Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementaries and Firms: Strategy, Structure and Organisational Change in Manufacturing*, in *Journal of Accounting and Economics*, XIX, 2-3.
- Minghini C., Chicchi F. (2011), *Quali alleanze? Giovani e sindacato di fronte alla frantumazione del lavoro*, Roma, Ediesse.
- Regalia I. (2010), *Quale rappresentanza*, Roma, Ediesse,
- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Telljohann V. (2006), *Innovazione organizzativa e modelli di partecipazione*, in Garibaldo F., Telljohann V. (a cura di), *Nuove forme di organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Dov'è l'Italia?*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza: le associazioni imprenditoriali e sindacati*, Roma, Nuova Italia scientifica.

ABSTRACT

L'indagine sulla rappresentanza a Parma pone al centro dell'analisi la percezione del delegato sindacale. L'indagine è costruita su un campione composto da oltre 300 delegati. Si propone di analizzare non solo la composizione socio-anagrafica dei rappresentanti dei lavoratori, ma anche quale dimensione motivazionale prevale nella scelta sindacale, quale sia la relazione tra rappresentanza politica e rappresentanza sociale, come sia percepita l'immigrazione e la qualità delle relazioni che il singolo delegato instaura con la direzione aziendale, i lavoratori e l'organizzazione sindacale.

The survey on representation conducted in Parma is focused on the perception of workers' representatives. The survey is based on sample made up of 300 workers' delegates. It aims at analyzing not only who workers' representatives are but also which motivational dimension prevails, what kind of correlation exists between political and social representation, how immigration is perceived and the quality of relations that each delegate establishes with management, workers and union organization.

n. 2/2012 [50]

MERCATO DEL LAVORO. La truffa ignorante di *Umberto Romagnoli* - Riforma degli ammortizzatori sociali, art. 18 e dintorni. Due «tecnici» a confronto: Ciampi versus Monti di *Nicola Accocella, Riccardo Leoni* - La non-riforma del mercato del lavoro italiano di *Paolo Pini* - La riforma vista dal Mezzogiorno di *Lorenzo Zoppoli*

TEMA. Innovazioni nell'organizzazione della produzione e relazioni di lavoro - *Presentazione*. Innovazione nell'organizzazione della produzione e nelle relazioni di lavoro nel postfordismo di *Gian Carlo Cerruti, Marcello Pedaci* - Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse e occasioni mancate di *Riccardo Leoni* - Le nuove forme di organizzazione del lavoro e i metodi di gestione della forza lavoro in Europa di *Antoine Valeyre* - Dinamiche dell'organizzazione dell'impresa e del lavoro di *Francesco Garibaldi* - Il modello *World Class Manufacturing* alla Fiat Auto: il Giano bifronte della nuova razionalizzazione produttiva di *Gian Carlo Cerruti* - Organizzazione e condizioni di lavoro. Una multinazionale americana a Torino e Detroit di *Andrea Signoretti* - L'eccezione normale del toyotismo di *Tommaso Pardi* - Le nuove frontiere del sistema industriale tedesco di *Jacopo Pepe* - Processi di riaggiustamento industriale in Italia nell'epoca della globalizzazione di *Luciano Pero*

TENDENZE. Politiche neoliberali, diritto del lavoro e alternative di politica industriale di *Francesco Sinopoli* - L'Europa nel percorso evolutivo della Cgil: dalla Fsm alla Ces di *Pasquale Iuso*

n. 3/2012 [51]

ANALISI. La crisi nel suo contesto: il capitalismo democratico e le sue contraddizioni di *Wolfgang Streeck* - Gli scioperi in Europa: ancora un decennio di declino o la vigilia di una nuova ondata? di *Lorenzo Bordogna*

TEMA. Ricerca e sindacato - *Presentazione*. Azione del sindacato e bisogno di conoscenza di *Guglielmo Epifani* - Ascoltare/osservare il lavoro e la cittadinanza, comprendere, agire di *Emanuele Berretti, Alfiero Boschiero, Cesare Minghini* - Sindacato e ricerca: una riflessione storico/critica su un rapporto necessariamente complesso di *Ida Regalia* - Gli Ires: una discontinuità necessaria di *Vladimiro Soli* - «Ascoltare il lavoro» a Ca' Foscari: un'esperienza di collaborazione tra sindacato e università di *Alessandro Casellato, Gilda Zazzara* - Nel Mezzogiorno: una relazione difficile di *Paola De Vivo* - L'importanza di indagare il lavoro di *Gianfranco Francese* - «Investire nella cultura e nella formazione: un imperativo categorico per i sindacati». Intervista a *Guido Baglioni* a cura di *Adolfo Braga* - Sindacati e ricerca, sindacalisti e ricercatori. Qualche insegnamento dall'esperienza dell'Ires francese di *Jacques Freyssinet* - Dare forma all'azione: la formazione tra ricerca e sindacato di *Cristiano Chiusso*

CONFRONTO. *Fiat Chrysler e la deriva dell'Italia industriale* di Giuseppe Berta [Il Mulino, 2011]
Nuove regole per le relazioni industriali nello scenario globale di *Cesare Damiano* - La rilevanza della frammentazione organizzativa della produzione di *Josh Whitford*

TENDENZE. Sardegna: Alcoa e Vinyls come parabola del sogno infranto di *Maria Tiziana Putzolu* - Come la flessibilizzazione dell'ingresso nella vita adulta cambia il rapporto dei giovani con la politica di *Claudia Pratelli*

n. 4/2012 [52]

ARGOMENTO. Un accordo sulla produttività pieno di nulla (di buono) di *Davide Antonioli e Paolo Pini* - Un Patto che stimoli la crescita della produttività e della competitività. *Un invito alle parti sociali affinché non perdano l'occasione di contribuire a fermare il declino, ed al Governo di sostenere concretamente tale impegno*

ANALISI. Relazioni industriali europee e pressioni internazionali. Analisi comparata fra sei paesi di *Guglielmo Meardi*

TEMA. Futuro e rilancio del lavoro pubblico - *Presentazione*. Cambiamenti ragionevoli di *Mario Ricciardi* - Tra passato e presente: un tentativo di lettura di *Mario Ricciardi* - Le stagioni del lavoro pubblico di *Michele Gentile* - La contrattazione collettiva nel pubblico impiego in Europa Opportunità e limiti di *Giuseppe Della Rocca* - Quale futuro per le relazioni sindacali di *Carmine Russo* - Dirigenti tra due fuochi: la politica a zig-zag distrugge l'amministrazione di *Pietro Barrera* - Welfare e settore pubblico di *Paolo Matteini*

TAVOLA ROTONDA. La valorizzazione del lavoro pubblico con *Paolo Bonomo, Federico Bozzanca, Daniele Ilari, Antonio Naddeo, coordina Mario Ricciardi*

40 ANNI DOPO. I cambiamenti del lavoro in Italia negli ultimi decenni di *Enrico Pugliese*

CONFRONTO. *La Rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie e welfare* di Gøsta Esping Andersen [Il Mulino, 2011]

Emancipazione femminile e nuove diseguglianze di *Domenica La Banca* - Un ordine normativo futuro per equilibri instabili di *Elena Persano*

TENDENZE. Fratelli minori? I sindacati nei sistemi di formazione bilaterali in Italia e in Francia di *Lilli Casano* - Dal G20 messicano di Los Cabos al dopo-Consiglio europeo del 29 giugno 2012 di *Silvana Paruolo*

n. 1/2013 [53]

IL PIANO DEL LAVORO. *Presentazione*. Piani e progetti per il rilancio del ruolo dei sindacati di *Mimmo Carrieri* - Un progetto per stimolare le migliori energie sociali *Intervista a Susanna Camusso a cura di Mimmo Carrieri*

CONTRIBUTI. Un'agenda per la crescita economica e civile del paese, la modernizzazione e la creazione di buona occupazione di *Gaetano Sateriale, Riccardo Sanna, Riccardo Zelinotti* - Un Nuovo Piano del Lavoro per un nuovo modello di sviluppo. In Europa e in Italia di *Silvano Andriani* - Beni pubblici e beni comuni: il ruolo dello Stato di *Laura Pennacchi* - Il passato e il futuro di *Adolfo Pepe* - Le radici della crisi e le possibili soluzioni di *Marcello Minenna* - L'in-

novazione come chiave per lo sviluppo e la competitività *di Roberto Romano, Stefano Lucarelli* - Lavoro e attivazione in Europa. Investimento sociale o creazione diretta di nuova occupazione? *di Andrea Ciarini* - Il rallentamento della produttività del lavoro in Italia: cause e soluzioni *di Giuseppe Travaglini* - Storie di ordinario precariato *di Francesca della Ratta-Rinaldi, Patrizio Di Nicola, Ludovica Ioppolo, Simona Rosati*

DISCUSSIONE. Il Piano del Lavoro ieri e oggi *di Guglielmo Epifani* - Per un Nuovo Piano del Lavoro. Un commento *di Sebastiano Fadda* - Uno «schema del lavoro»: un utile riferimento *di Carlo Dell'Aringa* - Una riflessione positiva: maggiore attenzione al fisco e alla contrattazione *di Giorgio Benvenuto* - Un nuovo modo di lavorare. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita *di Leonello Tronti* - Questioni aperte nella proposta della Cgil *di Massimiliano Mazzanti, Paolo Pini*

DOCUMENTAZIONE. CGIL: per un Nuovo Piano del Lavoro - Una concisa antologia su come rimettere il salario, il lavoro e l'iniziativa pubblica al centro della società europea *di Paolo Borioni*

Pubblicità Unipol

Pubblicità Unipol