



Come ridisegnare le relazioni tra le parti

*Pierangelo Albini, Giulio de Caprariis**

1. La crisi italiana e la produttività

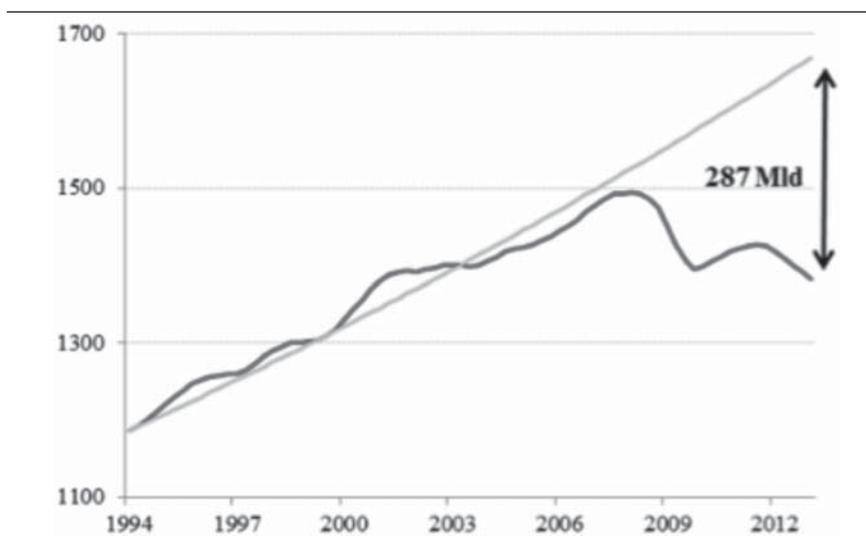
L'Italia è entrata dal 2008 in una fase di recessione economica che non ha riscontri comparabili nella sua storia contemporanea, se si escludono forse i periodi di crisi conseguenti alle due guerre mondiali del Novecento. Dopo la caduta nel 2009 e un asfittico rimbalzo l'economia è tornata a contrarsi, 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).

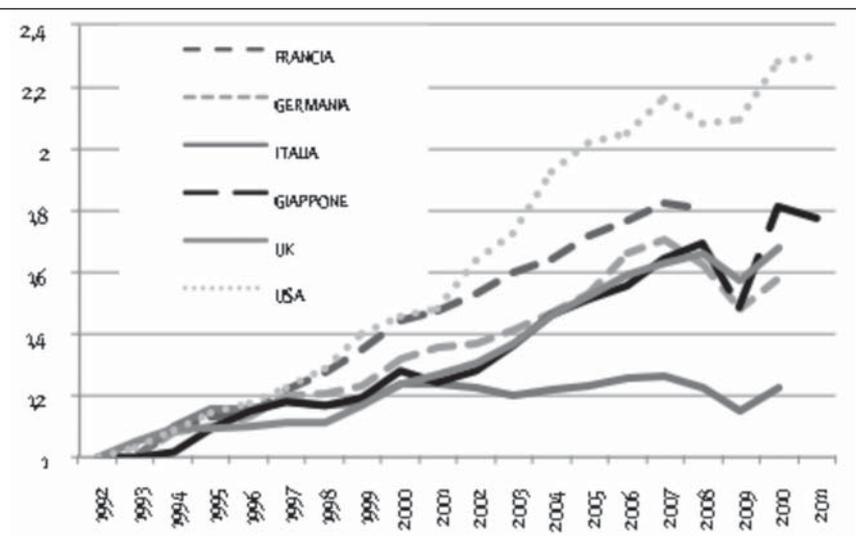
Vi è convergenza degli studiosi sul fatto che il problema italiano è soprattutto di ridotto o nullo aumento della produttività, della produzione cioè per unità dei fattori utilizzati. Nella Fig. 2 questo è illustrato relativamente alla produttività del lavoro nel settore manifatturiero nei principali 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 %)

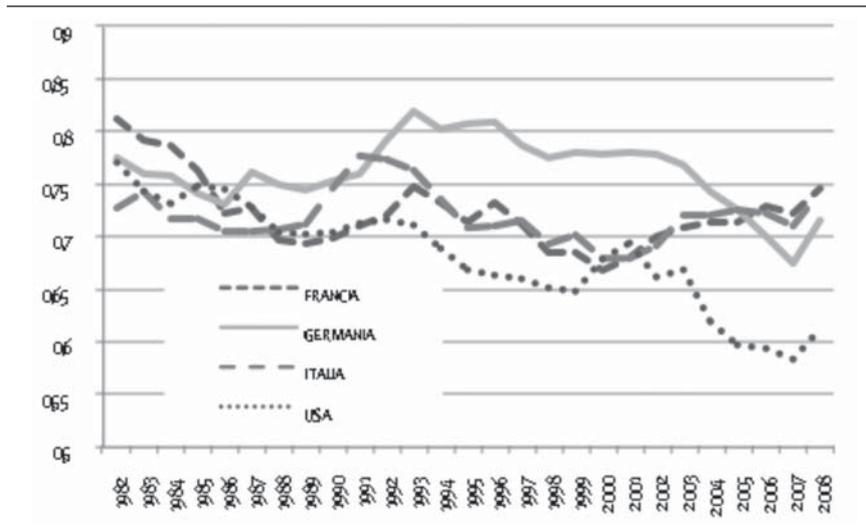
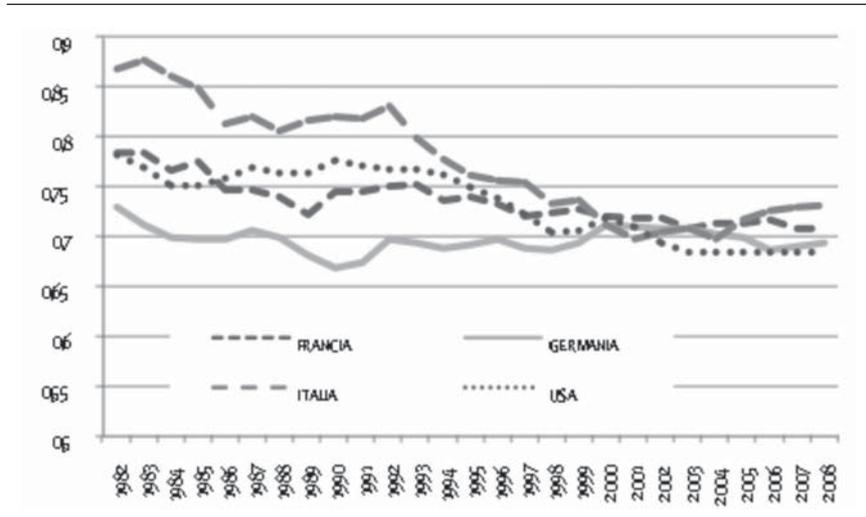


Fig. 4 – Quota del lavoro su valore aggiunto – Servizi privati (valori %)



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 sopplesse 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, soppiantata 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.

Come ridisegnare le relazioni tra le parti

- 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.