

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.