



**lavoce.info**

- **Le relazioni industriali dopo Marchionne**, Innocenzo Cipolletta, 11.01.2011
- **Si volta pagina nel rapporto sindacati-impres**e, Pietro Ichino, 29.06.2011
- **Accordo sulla produttività: istruzioni per l'uso**, Claudio Lucifora e Federica Origo, 07.12.2012
- **Quell'organizzazione del lavoro che non cambia**, Paolo Pini, 15.02.2013
- **Ma il sindacato vuole l'innovazione?**, Alberto Galasso, 07.05.2013
- **Rappresentanze sindacali, una legge è necessaria**, Pietro Ichino, 06.09.2013
- **Perché non serve una legge sulla rappresentanza**, Maurizio Del Conte, 06.09.2013
- **Salviamo Alitalia. Dalla politica**, Carlo Scarpa, 04.10.2013
- **Accordo Indesit: tutto quello che serve per farlo funzionare**, Fabiano Schivardi 13.12.13
- **Fiat-Chrysler, il difficile arriva ora**, Fabiano Schivardi, 07.01.2014
- **Sindacati alla conta di quanti lavoratori rappresentano**, Maurizio Del Conte, 14.01.2014
- **Il segreto della ripresa tedesca**, Christian Dustmann, Bernd Fitzenberger, Uta Schonberg e Alexandra Spitz-Oener, 11.02.14

## Le relazioni industriali dopo Marchionne

Innocenzo Cipolletta

11.01.2011

*L'accordo Fiat mette fine al contratto nazionale di lavoro che ha caratterizzato le relazioni industriali del dopoguerra. Nel nuovo scenario saranno le singole imprese a decidere se applicare il contratto nazionale o ricorrere a un contratto aziendale, che consenta di adattare le condizioni contrattuali alle vicende aziendali, sempre più diversificate anche all'interno di uno stesso settore. Si ridurrà così la funzione sindacale classica. E le rappresentanze delle imprese saranno relegate alla funzione di lobby, con pochi strumenti per intervenire sulla politica economica.*

L'accordo alla Fiat voluto da Sergio Marchionne pone fine al **contratto nazionale di lavoro** che aveva caratterizzato le relazioni industriali di questo dopoguerra e supera di fatto l'accordo del 1993 che aveva consentito di battere l'inflazione e di far entrare l'Italia nell'euro. L'accordo di Mirafiori rappresenta il primo **contratto aziendale** che viene a sostituire quello nazionale. Se anche qualche azienda della filiera dell'auto dovesse successivamente agganciarsi all'accordo, non per questo esso tornerebbe a essere un contratto nazionale. Ed è da prevedere che altre grandi aziende si avvieranno su questa strada. Già nei giorni scorsi Fincantieri ha denunciato il suo disagio con il contratto di lavoro e con l'assistenza della Confindustria in alcune provincie.

### VERSO I CONTRATTI AZIENDALI

C'è una logica in questa tendenza. Le grandi imprese sono sempre meno interessate al mercato nazionale e guardano ai **mercati internazionali**. Inoltre, il riferimento settoriale con cui si costruiscono i contratti di lavoro sta tramontando. Le imprese sono interessate più ai mercati di sbocco che alle classificazioni settoriali di natura merceologica. Si delinea così un quadro di relazioni industriali dove saranno le singole imprese a decidere se far ricorso a un contratto aziendale o se applicare il contratto nazionale. Quest'ultimo finirà per essere essenzialmente il contratto delle **piccole imprese**, ossia di quelle aziende che pensano di non avere strumenti per negoziare un contratto autonomo. Sono anche imprese che non vedono di buon occhio lo svilupparsi di una concorrenza attraverso contratti differenziati per accaparrarsi i migliori lavoratori. Proprio per evitare una tale concorrenza, alcune di esse faranno ricorso a contratti territoriali. Il contratto nazionale costituirà una sorta di **base minima** per i contratti aziendali, anche se con il passare del tempo sono prevedibili differenze sostanziali che finiranno per renderne difficile la comparazione.

Una simile struttura di relazioni industriali è presente, pur se con molte differenze, in altri paesi europei. Presuppone l'esistenza di alcuni principi generali validi per tutti i lavoratori e poi la declinazione di contratti aziendali. Per evitare il rischio di eccessi di ribasso, può essere previsto un **minimo salariale nazionale** comune a tutte le imprese. Tale minimo potrebbe essere negoziato periodicamente o approvato per legge. Di conseguenza, è da prevedere che aumenterà la legislazione sul lavoro che sostituirà di fatto parti della contrattazione nazionale. La logica dei contratti aziendali risponde alla necessità di adattare le condizioni contrattuali alle vicende aziendali che sempre più sono diversificate anche all'interno dello stesso settore. Per questo sarà probabile un coinvolgimento dei lavoratori nei risultati dell'impresa e, quindi, anche nelle scelte di maggior rilievo, come avviene in taluni paesi e come recentemente auspicato da Walter Veltroni.

### IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI

I contratti nazionali di lavoro hanno giocato un ruolo determinante nel corso del dopoguerra. Hanno consentito la difesa dei lavoratori quando il rapporto di forza era troppo sbilanciato a favore dei datori di lavoro. Hanno favorito la definizione di regole minime contrattuali che spesso sono state tradotte in leggi. Hanno impedito un'eccessiva concorrenza al rialzo dei salari nelle fasi di crescita economica forte (anni Sessanta) e quindi hanno frenato le tensioni inflazionistiche. Hanno favorito l'avvio di politiche dei redditi necessarie per prevenire e combattere l'inflazione (come in Italia con l'accordo del 1993).

Oggi appare evidente come questi i fattori non sussistano più o abbiano minore presa. Ormai esiste un sufficiente corpo di norme legislative a tutela dei lavoratori. Non siamo più di fronte a rischi inflazionistici per eccesso di crescita e le politiche economiche nazionali hanno ceduto il passo a politiche internazionali, specie nell'Europa dell'euro.

Il passaggio dai contratti nazionali a quelli aziendali inciderà sostanzialmente sul ruolo delle parti sociali. Progressivamente si ridurrà la **funzione sindacale classica** che verrà sostituita da forme di consulenza per i contratti di lavoro aziendale. Saranno meno visibili e meno rilevanti le strutture di contrattazione salariale, che si situeranno nelle imprese più che nelle parti sociali. Aumenterà la sindacalizzazione specie nelle grandi imprese, perché i lavoratori vorranno far sentire la loro voce presso i propri delegati sindacali, che finiranno per sostituire i segretari nazionali nella definizione dei contratti. È presumibile la nascita di nuovi sindacati autonomi che faranno concorrenza alle vecchie sigle sindacali, con il **doppio rischio** di vedere sorgere sigle estreme di opposizione radicale e sigle di sindacati vicine ai datori di lavoro. Aumenterà la concorrenza fra i sindacati e la personalizzazione delle vertenze, con esiti diversi da impresa a impresa.

Come negli altri paesi, il sindacato dei lavoratori continuerà ad avere una certa visibilità sia nelle aziende che nel paese, con particolare riguardo al settore dei servizi pubblici e alla funzione pubblica, dove rimarrà rilevante per assenza di concorrenza e dove attirerà l'attenzione con azioni di sciopero.

Viceversa è da attendersi una certa riduzione di importanza per le **rappresentanze delle imprese**, così com'è avvenuto negli altri paesi europei. Private in gran parte del loro ruolo nella contrattazione salariale e nella politica dei redditi, le rappresentanze delle imprese avranno pochi strumenti per intervenire sulla politica economica del paese e saranno relegate nella loro funzione di **lobby** che, per sua natura, è più discreta, più costosa e meno aggregante, posto che gli interessi di talune imprese possono confliggere con gli interessi di altre (laddove il tema salariale era invece un fattore di forte coesione).

Poiché l'Italia ha la caratteristica di avere già ora una moltitudine di sigle di associazioni di imprese, aumenterà la concorrenza tra di loro per accaparrarsi un po' di visibilità. In questo terreno, prevarranno le associazioni che tuteleranno **interessi specifici** di particolari mercati e di particolari materie (fisco, diritto d'impresa, concorrenza, ambiente, eccetera) che sono più omogenee al loro interno e più focalizzate negli obiettivi. Confindustria potrà mantenere un suo ruolo nazionale se saprà garantire autonomia e autorevolezza a istituti come il giornale e l'università, ma il suo successo non è scontato nelle attuali condizioni.

## Si volta pagina nel rapporto sindacati-imprese

Pietro Ichino

29.06.2011

*L'accordo firmato martedì dalle tre confederazioni sindacali maggiori con Confindustria è di grande importanza. Può forse concludere la lunghissima fase del cosiddetto diritto sindacale transitorio, aperta nel 1944. Sicuramente mette fine a un decennio di relazioni sindacali rissose e poco concludenti. Le divergenze tra la Cgil e le altre due confederazione non sono superate, ma l'accordo detta le regole di democrazia sindacale che consentiranno di dirimere i contrasti.*

Per farsi un'idea dell'importanza dell'accordo firmato martedì dalle tre confederazioni sindacali maggiori con Confindustria, basti pensare che esso può forse avviare a conclusione la lunghissima fase del cosiddetto **"diritto sindacale transitorio"**, aperta nel 1944 con l'abrogazione del regime corporativo e finora mai chiusa, perché restano a tutt'oggi in larga parte inattuati gli ultimi tre commi dell'articolo 39 della Costituzione repubblicana in materia di contrattazione collettiva. Ma l'accordo, anche se non sarà seguito da un intervento legislativo volto ad attuare o modificare quella norma costituzionale, segna comunque la fine di un decennio di **relazioni sindacali rissose e poco concludenti**. E volta pagina rispetto a un triennio nel quale il ministro del Lavoro si è intensamente adoperato per costruire un sistema di relazioni industriali capace di funzionare escludendo la Cgil. Le divergenze tra quest'ultima confederazione e le altre due non sono superate; ma il nuovo accordo interconfederale detta le **regole di democrazia sindacale** che consentiranno di dirimere i contrasti, là dove essi si presenteranno come insanabili. Può essere che la firma di questo accordo segni anche l'apertura di una nuova stagione di unità d'azione fra le tre confederazioni maggiori. Ma, anche se così non sarà, le nuove regole condivise consentiranno di evitare che i dissensi tra sindacati – fisiologici in un regime di vero **pluralismo sindacale** – si traducano in paralisi delle relazioni industriali e perdita di rilevanza pratica della contrattazione collettiva, come troppo sovente è accaduto negli ultimi anni.

### RAPPRESENTANZA SINDACALE

La disposizione contenuta nel primo capoverso dell'accordo ha per oggetto la misurazione dell'**rappresentatività dei sindacati sul piano nazionale**. Qui si affida al Cnel di costruire gli indici di rappresentatività delle confederazioni e delle organizzazioni di settore sulla base di una media tra il "dato associativo", cioè il numero di deleghe conferite dai lavoratori alle imprese per il versamento delle quote di iscrizione a ciascun sindacato, fornito dall'Inps, e il dato relativo ai risultati del voto per le rappresentanze sindacali unitarie nei luoghi di lavoro, fornito dalle confederazioni: si incomincia così finalmente ad attribuire al Cnel una funzione di grande rilievo anche pratico (il che – sia detto per inciso - nulla toglie all'opportunità che il numero dei membri e la struttura di questo organo costituzionale vengano drasticamente ridotti).

La misurazione della **rappresentatività al livello aziendale** è oggetto del quarto e del quinto capoverso dell'accordo. Qui si consolida l'alternativa oggi in atto: dove i tre sindacati vanno d'accordo, si attivano le *rappresentanze sindacali unitarie* - Rsu, previste e disciplinate dal protocollo del 23 luglio 1993 (protocollo che è espressamente richiamato e, dunque, per questo aspetto rimane in vigore); dove i tre sindacati non vanno d'accordo, si attivano le *rappresentanze sindacali aziendali* - Rsa previste e disciplinate dall'articolo 19 dello Statuto dei lavoratori del 1970. Le Rsu sono caratterizzate dall'investitura "dal basso", data ai rappresentanti dall'essere eletti direttamente dai lavoratori; le Rsa sono invece caratterizzate dal rapporto organico esclusivo che le lega al rispettivo sindacato territoriale, il quale designa i propri rappresentanti. Poiché l'accordo non prevede una modifica dell'articolo 19 dello Statuto – salva la previsione del limite triennale di durata della carica di rappresentante sindacale aziendale –, in questo secondo caso la

rappresentatività dei sindacati non è misurata: donde la perdurante **distribuzione dei rappresentanti sindacali in misura pari** tra tutti i sindacati accreditati a norma dell'articolo 19 e la necessità di una disciplina particolare in materia di contratto aziendale stipulato da una o più Rsa.

## CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Per la legittimazione a *negoziare* sul piano nazionale, l'accordo stabilisce soltanto una **soglia minima di rappresentatività** (il 5 per cento); non prevede invece alcuna soglia per la *stipulazione* del contratto di settore. L'accordo non preclude, dunque, l'efficacia del contratto collettivo nazionale stipulato da una coalizione sindacale minoritaria nel settore, ma neppure regola il caso in cui questo contratto si sovrapponga a uno precedente stipulato da una coalizione maggioritaria (è il caso verificatosi tra il 2008 e il 2009 nel settore metalmeccanico, dal quale è nato un nutrito contenzioso giudiziario). La soluzione della questione resta dunque per ora fondata sui criteri desumibili dal diritto comune dei contratti; ma non è escluso che in un futuro prossimo le parti sociali possano fare su questo terreno il passo ulteriore necessario per colmare la lacuna, spianando la strada all'attuazione o modifica degli **ultimi tre commi dell'articolo 39** della Costituzione.

Il secondo e il terzo capoverso dell'accordo sembrano ribadire l'**assetto centralizzato** del sistema della contrattazione sancito dal protocollo del luglio 1993, ribadendo che al livello aziendale essa si esercita soltanto sulle "materie delegate" dal contratto nazionale. Ma in materia di contrattazione aziendale le novità sono numerose e assai rilevanti: qui sta la vera svolta.

Il contratto aziendale, anche se non sottoscritto da uno o più dei sindacati firmatari dell'accordo interconfederale, è vincolante per tutti sotto una delle due seguenti condizioni: *a)* se **stipulato dalla Rsu** con il voto favorevole della maggioranza dei suoi membri (quarto capoverso); *b)* se **stipulato da una o più delle Rsa** titolari della maggioranza delle deleghe in seno all'azienda; ma in quest'ultimo caso il contratto deve essere sottoposto a referendum se lo chiede uno dei sindacati firmatari dell'accordo interconfederale, oppure il 30 per cento dei lavoratori interessati (quinto capoverso): in tal caso la maggioranza dei votanti può, con il proprio voto contrario, privare il contratto dei suoi effetti.

Il sesto capoverso prevede – e anche questa è una novità relevantissima – che sia vincolante per tutti i sindacati anche la **clausola di tregua sindacale** contenuta nel contratto aziendale, quando ricorrano, alternativamente, le condizioni di cui si è detto sopra alle lettere *a)* o *b)*.

Un'altra novità relevantissima è contenuta nel settimo capoverso dell'accordo, dove si prevede che, in linea generale, il contratto nazionale stabilisca "i limiti e le procedure" della **contrattazione aziendale modificativa rispetto al contratto nazionale**. Dove il contratto nazionale nulla preveda in proposito, l'accordo autorizza comunque, "al fine di gestire situazioni di crisi o in presenza di investimenti significativi per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale dell'impresa", la stipulazione di contratti aziendali modificativi "con riferimento agli istituti del contratto collettivo nazionale che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro". Se il contratto aziendale è stipulato nel rispetto delle condizioni di cui si è detto sopra alle lettere *a)* o *b)*, anche la deroga rispetto al contratto nazionale ha efficacia generale nell'ambito dell'unità produttiva.

Se questo accordo interconfederale fosse stato in vigore un anno fa, non si sarebbero posti i problemi giuridici che sono invece sorti in riferimento ai **contratti Fiat** di Mirafiori, Pomigliano e Grugliasco, e in particolare ai loro rapporti con i contratti nazionali. L'accordo, però, non ha efficacia retroattiva: pertanto non può essere direttamente utilizzato per la soluzione di quelle controversie. È questo il motivo per cui la Fiat mantiene la propria richiesta di un **intervento legislativo** che colmi la lacuna sulla materia: intervento che potrebbe recepire i contenuti essenziali dell'accordo, estendendone l'efficacia nei confronti di tutti i sindacati, anche di quelli che non lo sottoscriveranno. Sarà interessante rilevare, nei giorni prossimi, le posizioni che verranno espresse dai firmatari dell'accordo sulla prospettiva di legificazione di questa materia. Tradizionalmente la

Cgil è favorevole a questo intervento legislativo e la Cisl vi è contraria; ma oggi, per ragioni contingenti, le posizioni potrebbero invertirsi.

## Accordo sulla produttività: istruzioni per l'uso

Claudio Lucifora e Federica Origo  
07.12.12

*L'accordo sulla produttività avrà successo? Incentiva la contrattazione di secondo livello, con importanti risorse a disposizione, ma anche una grande quantità di obiettivi. I dubbi sulle agevolazioni fiscali e l'incognita della mancata adesione della Cgil.*

Il recente **accordo "sulla produttività"** firmato dalle parti sociali e dal Governo s'inserisce in una lunga tradizione di "patti sociali" a cui, nei momenti di particolare crisi, il nostro paese ha fatto ricorso nel tentativo di rilanciare il sistema economico modificando il contesto istituzionale. Sebbene non tutti i "patti sociali" del passato abbiano avuto successo, alcuni hanno significato molto per la modernizzazione del mercato del lavoro e per lo sviluppo economico del paese. È perciò importante che l'accordo attuale, inteso a rivedere le modalità di svolgimento della contrattazione collettiva per favorire lo sviluppo e incrementare la produttività, si aggiunga alla lista dei successi e non a quella dei fallimenti.

### RISORSE E OBIETTIVI

Dall'esperienza del passato, si rileva che il successo di un "patto sociale" dipende da una serie di fattori. In primo luogo, dalle risorse messe in gioco dal Governo e dall'efficacia con cui queste intervengono nell'incentivazione delle attività produttive. In secondo luogo, dalla precisione con cui gli obiettivi vengono esplicitati, dai tempi e dalle modalità di implementazione. In termini di risorse, l'impegno di **1,6 miliardi** di euro con la possibilità che diventino 2,1 miliardi, tra il 2013 e il 2014, appare uno sforzo promettente, date le attuali difficoltà di bilancio. Quanto alla definizione degli obiettivi, va detto che nell'accordo è stato inserito un po' di tutto, dalle regole di rappresentanza alla revisione dei livelli di contrattazione, dalle forme di partecipazione dei lavoratori all'azionariato dei dipendenti, e ancora orari, mansioni, formazione, tutela dei lavoratori anziani e persino la riduzione del cuneo fiscale. Non c'è dubbio che ciascuno di questi punti meriti un' incisiva azione di Governo, ma è lecito nutrire qualche dubbio sull'efficacia di una lunga serie di affermazioni alquanto generiche e di auspici per il futuro.

### RIFORMA DEI LIVELLI DI CONTRATTAZIONE

L'accordo assegna alla contrattazione collettiva nazionale il compito di salvaguardare il potere d'acquisto dei salari, senza alcun automatismo ma con riferimento alle reali dinamiche economiche, e di garantire l'uniformità (su scala nazionale) degli aspetti normativi. Alla **contrattazione di secondo livello**, integrativa o di produttività, spetta il compito di allineare le esigenze produttive dell'impresa alle retribuzioni dei lavoratori. In altre parole, si consente agli accordi aziendali, come già avveniva in passato, di definire modalità retributive (retribuzione variabile collegata a elementi di produttività, redditività) e organizzazione del lavoro (orari, mansioni, ecc.) che consentano guadagni di efficienza per favorire la crescita della produttività (nonché delle retribuzioni dei lavoratori). Il tutto supportato, così recita l'accordo, da "idonee politiche fiscali di vantaggio". Cosa cambia veramente? In pratica, è previsto un ridimensionamento degli effetti egualitari della contrattazione collettiva nazionale, a favore di un potenziamento degli istituti su cui può incidere la contrattazione di secondo livello: retribuzioni, orari, inquadramenti potranno essere definiti dalla contrattazione aziendale per rispondere meglio alle esigenze produttive dell'impresa. In particolare, una parte della **retribuzione** contrattata a livello aziendale potrà essere definita in funzione di indicatori di produttività, redditività, qualità, innovazione, o altri elementi funzionali a incrementare la competitività.

Se l'impianto dell'accordo dovesse essere confermato, cosa è lecito attendersi da questa serie di provvedimenti?

## RETRIBUZIONE VARIABILE E PRODUTTIVITÀ

Non c'è dubbio che l'abolizione degli automatismi salariali e il potenziamento della contrattazione di secondo livello – anche in deroga a quella nazionale – consentiranno **maggiore flessibilità** retributiva e normativa e una migliore articolazione degli esiti contrattuali sul territorio nazionale, anche tra le stesse imprese all'interno di uno stesso comparto. Questo aspetto risponde a un'esigenza fortemente sentita dalle imprese per ristabilire le reali condizioni di **competitività** sul territorio nazionale e tra grandi e piccole imprese.

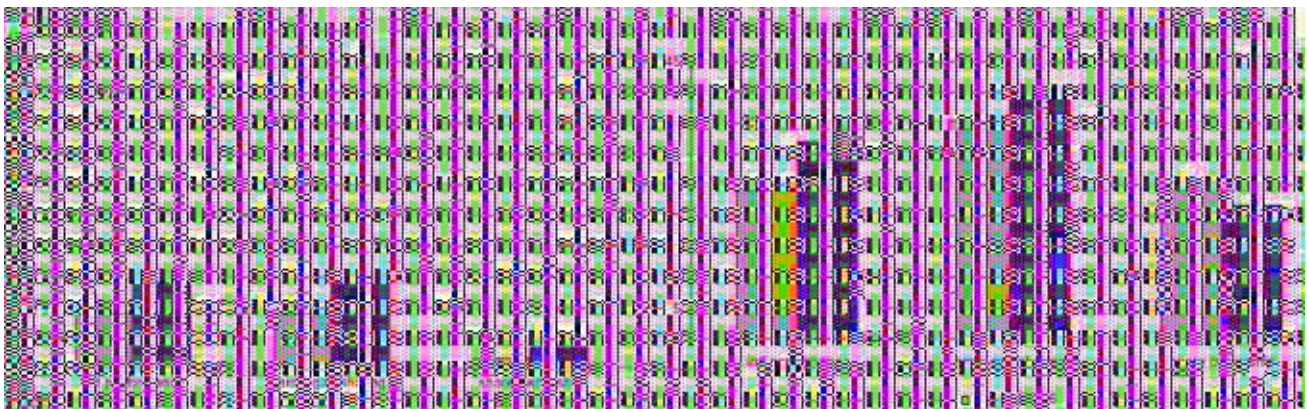
Il secondo tema, alquanto dibattuto fra gli economisti, è l'impatto in termini di crescita della **produttività** della definizione di parti di retribuzione variabile nella contrattazione di secondo livello. (1)

Gli effetti dipendono dalla quota di retribuzione variabile, dall'indicatore di performance utilizzato e dalle condizioni di contesto in cui opera l'impresa. La figura 1 mostra come i premi retributivi legati alla performance dell'impresa rappresentino, in **Europa** (7-12 per cento), ancora una quota esigua della retribuzione complessiva rispetto, per esempio, agli Stati Uniti (25-40 per cento).

**Figura 1** - Retribuzione legata alla performance individuale, collettiva e azionariato dei dipendenti in Europa e Stati Uniti

a) Europa (2000-2005)

b) Stati Uniti (2002-2006)



Fonte: Boeri, T. Lucifora, C. Murphy, K. *Executive and Employees Compensations: Productivity, Profits, and Pay*, Oxford University Press, in stampa, 2013

Per quanto riguarda l'Italia, in un recente lavoro mostriamo che, anche dopo l'accordo del 1993, i premi retributivi variabili non superano in media il 5-6 per cento della retribuzione totale. (2) Anche la struttura del premio risulta cruciale: premi **troppo complessi**, che dipendono da un numero elevato di indicatori di performance dell'impresa, sono meno efficaci di premi più semplici, soprattutto se basati su un unico indicatore di produttività aziendale. Inoltre, i guadagni di produttività sono di fatto nulli nelle imprese che utilizzano i premi anche per **suddividere il rischio** con i lavoratori, come succede quando l'erogazione effettiva è condizionata all'esistenza di utili, a prescindere dal numero e tipo di indicatori di performance utilizzati nell'algorithmo del premio.

Infine, l'effetto varia notevolmente con la dimensione d'impresa (è assente nelle imprese con meno di 20 dipendenti), il livello di innovazione (è più elevato nei settori più tecnologici) e il tasso di sindacalizzazione (risultando più consistente nelle imprese meno sindacalizzate).



I risultati suggeriscono che i guadagni di produttività possono essere molto diversi da un settore all'altro – e risultare minori soprattutto nei **servizi**, in cui è particolarmente difficoltoso misurare la produttività aggregata – e, come nel caso delle politiche pubbliche, possono essere vanificati se le imprese intendono perseguire con un unico strumento (il premio variabile, appunto) più obiettivi, come l'incentivazione dello sforzo e la suddivisione del rischio.

## IL CLIMA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

L'accordo ha trovato il consenso di gran parte delle associazioni di categoria e dei sindacati, con l'importante eccezione della **Cgil**. La divisione all'interno del sindacato non è certo una novità, segna piuttosto il clima delle relazioni industriali degli ultimi anni, vale tuttavia la pena chiedersi cosa possa comportare per la buona riuscita dell'accordo. Vista la natura negoziale dell'impianto complessivo che delega alla contrattazione collettiva materie importanti e finora regolate (almeno in parte) dalla legge, non c'è dubbio che un clima collaborativo e non conflittuale delle relazioni industriali sia un elemento importante per il buon funzionamento degli istituti previsti dall'accordo e per il raggiungimento degli obiettivi. Il fatto che un sindacato ben radicato nella grande impresa non abbia aderito all'accordo costituisce indubbiamente un elemento di forte incertezza, che potrà incidere, a livello locale, sia sulla diffusione sia sull'efficacia della contrattazione di secondo livello.

## DETASSAZIONE E DECONTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE

In ultimo, deve essere valutato se l'impiego di **risorse pubbliche** per incentivare la contrattazione di secondo livello sia efficiente e se le modalità di implementazione siano efficaci. È forse il punto più controverso dell'intero accordo. Da un lato, non è chiaro se e perché lo Stato debba intervenire, con **agevolazioni fiscali**, nell'organizzazione (interna) del lavoro delle imprese. Se un'impresa decide di erogare ai propri dipendenti premi retributivi legati ai risultati, perché la scelta organizzativa, diretta a rendere più efficiente e competitiva la produzione, dovrebbe essere sovvenzionata con soldi pubblici? Il rischio, in questo caso, è quello di sovvenzionare decisioni che le imprese (nel loro interesse) avrebbero preso comunque; e anche quando si riuscisse a indurre imprese che altrimenti non l'avrebbero fatto ad adottare schemi retributivi incentivanti, la decontribuzione incondizionata a tutte le aziende sembra un modo molto costoso per raggiungere un obiettivo modesto. L'accordo sulla produttività è inoltre in controtendenza rispetto a quello che succede in altri paesi europei: per esempio in Francia (che vanta una lunga tradizione di partecipazione dei lavoratori ai risultati d'impresa attraverso l'"*intéressement*"), gli oneri contributivi sono passati nel giro di pochi anni dal 2 per cento all'attuale 20 per cento. **(3)** D'altro lato, la detassazione della parte retributiva variabile introduce un elemento di forte **incertezza** nel sistema impositivo e si presta ad abusi generalizzati. Infatti, sia da parte del lavoratore (maggiore retribuzione netta) sia da parte dell'impresa (minor costo del lavoro) vi è un forte incentivo a colludere, dichiarando come "variabili" quote crescenti di retribuzione, anche se variabili non sono. Ed è difficile capire come l'amministrazione fiscale potrà distinguere tra componenti retributive effettivamente variabili e componenti fisse. In un paese in cui l'**evasione** e l'elusione fiscale raggiungono livelli record, non si sentiva veramente il bisogno di introdurre anche nel lavoro dipendente (finora essenzialmente esente) potenziali forme di abuso fiscale. Se invece l'obiettivo, non dichiarato, era semplicemente quello di ridurre il **cuneo fiscale**, meglio sarebbe stato renderlo più trasparente e non limitato alle sole imprese in cui viene svolta la contrattazione di secondo livello, introducendo ovvie distorsioni nelle condizioni di competitività delle imprese.

**(1)** Per una rassegna del dibattito si veda Boeri, T. Lucifora, C. Murphy, K. *Executive and Employees Compensations: Productivity, Profits, and Pay*, Oxford University Press, in corso di pubblicazione, 2013

- (2) Lucifora, C. e F. Origo, “Performance Related Pay and Firm Productivity: New Evidence from a Quasi-Natural Experiment in Italy”, IZA DP 6483, 2012
- (3) François Meunier “L’étrange fiscalité de l’intéressement”, Telos, 28 novembre 2012

## Quell'organizzazione del lavoro che non cambia

Paolo Pini  
15.02.13

*La bassa crescita dell'Italia dipende da molteplici fattori. Tuttavia spesso si trascura il peso del deficit di innovazioni nell'organizzazione del lavoro e dello scarso coinvolgimento di dipendenti e rappresentanze sindacali. Il nostro paese è in questo campo uno dei fanalini di coda in Europa.*

### GLI INVESTIMENTI E LA PRODUTTIVITÀ DEL CAPITALE

In un recente intervento su *lavoce.info* Daniel Gros (<http://www.lavoce.info/produttivita-capitale-italia-crescita-banch/>) osserva che la bassa quota del rapporto investimento/reddito in Italia non risulta dai recenti dati dell'Unione Europea: nel periodo 1999-2008 è pari al 20,9 per cento, mentre la media per l'Unione Europea è il 20,8 per cento, con la Germania al 18,9 per cento. Gros evidenzia che il problema non sta nel basso investimento, quanto nella bassa efficienza marginale del **capitale**: l'Italia primeggia in negativo, ovvero per il basso contributo di produttività che dal capitale investito si ottiene.

Il contributo scarso offerto dall'efficienza del capitale è probabilmente un fattore che spiega la **stagnazione** della produttività e del reddito. Gros richiama questo fattore per associarlo al sistema finanziario, che dovrebbe guidare le scelte di investimento delle imprese, e attribuisce al mercato del credito e dei capitali una possibile responsabilità. Il richiamo è quanto mai opportuno dato lo stato dei mercati dei capitali, stressati dal *credit crunch*, e dall'altrettanto importante *speculative crunch*.

### LA DIFFUSIONE DI INNOVAZIONI NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Spesso si trascura però che gli investimenti in capitale, e quindi la produttività di quest'ultimo, dipendono in modo significativo da altri investimenti che le imprese fanno, o dovrebbero fare, sull'organizzazione propria e del lavoro, con **pratiche innovative** fondate sul coinvolgimento nei cambiamenti di lavoratori e sindacato, per una migliore qualità di prestazioni e condizioni di lavoro: sono quelle che nella letteratura vengono definite *best work organization practices* e che, assieme all'innovazione delle tecnologie (incorporate in beni capitali) e dei prodotti, consentono di realizzare gli incrementi di produttività che sostengono la crescita. **(1)**

Il nostro paese come si colloca quanto ad adozione di *best work organization practices*?

Una risposta la troviamo nel rapporto dell'Eurofound, che ha condotto una indagine per i paesi europei coinvolgendo più di **27mila stabilimenti**, industriali e dei servizi. **(2)** Vi sono analizzati cinque gruppi di pratiche di lavoro: (a) flessibilità degli orari, (b) retribuzioni legate alle performance, (c) formazione, (d) lavoro a squadre di lavoro con autonomia decisionale, (e) coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze nel definire l'organizzazione del lavoro.

La tabella 1 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, gli incentivi finanziari ed economici e il coinvolgimento dei lavoratori, sono comunque presenti in circa un quarto degli stabilimenti. In circa un terzo degli stabilimenti si utilizzano almeno due gruppi di pratiche innovative. Il fenomeno della 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.

**Tabella 1:** Diffusione di pratiche innovative e loro frequenza (Eurofound, 2011, p.11)

Dimension	Workplace practice	%
A	Flexible working time	30.5
B	Financial incentives	17.0
C	Training	26.1
D	Autonomous teams	22.1
E	Employee voice	18.3
Share of establishments with...practices...		%
none		32.50
one		35.64
two		20.99
three		8.59
four		2.13
five		0.16

Questa è la situazione in Europa. È interessante vedere cosa avviene nei singoli paesi. La tabella 2 mostra inequivocabilmente come l'Italia sia indietro rispetto a gran parte dei paesi. Il nostro paese 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 per cento. Su trenta paesi, sotto l'Italia troviamo solo Malta, Turchia e Grecia.

Quanto alla quota di luoghi di lavoro in cui si adottano pratiche appartenenti ad almeno due dei cinque gruppi considerati, e dove dunque si esplicano gli effetti di complementarità, in Italia sono solo il 17 per cento; peggio fanno solo le solite Malta, Turchia e Grecia, a cui si aggiungono Ungheria 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, Olanda).

**Tabella 2:** Diffusione di pratiche innovative e frequenza, per paese (Eurofound, 2011, p.12)

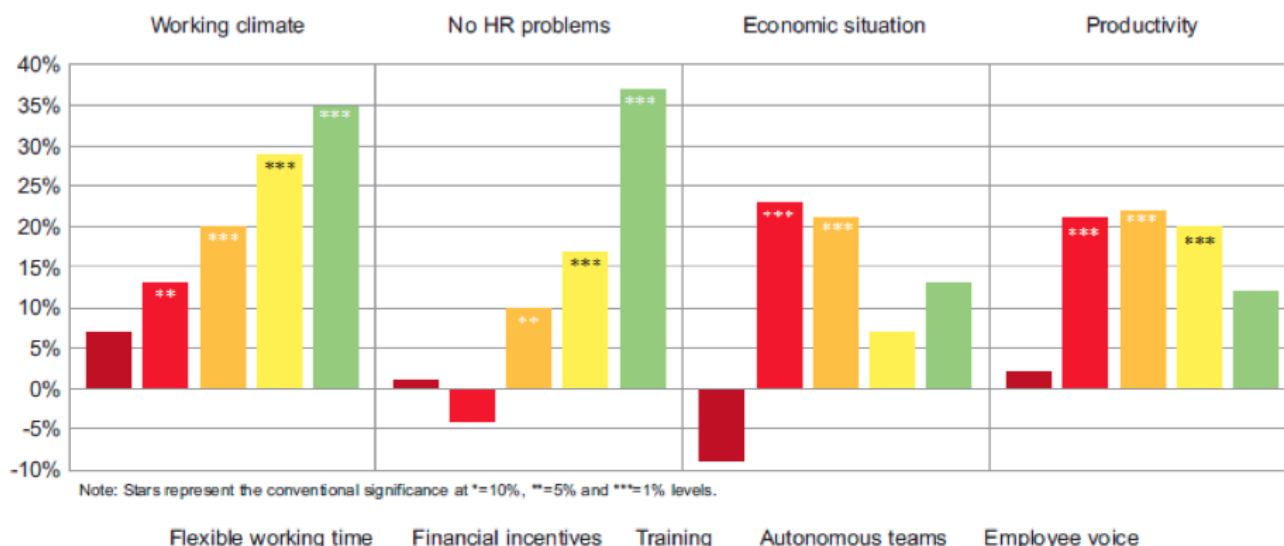
Country	None	One	Two or more	Total
FI	7%	23%	70%	100%
SE	10%	27%	64%	100%
DK	9%	27%	64%	100%
NL	17%	29%	54%	100%
SI	27%	32%	41%	100%
CZ	24%	38%	38%	100%
DE	24%	38%	38%	100%
BE	30%	33%	37%	100%
UK	27%	37%	37%	100%
FR	28%	37%	35%	100%
PT	31%	36%	33%	100%
IE	31%	37%	32%	100%
LU	34%	34%	32%	100%
PL	30%	39%	31%	100%
MK	27%	43%	30%	100%
ES	35%	36%	30%	100%
SK	31%	39%	29%	100%
AT	33%	39%	28%	100%
BG	38%	36%	26%	100%
RO	38%	37%	25%	100%
LV	36%	40%	24%	100%
EE	39%	38%	23%	100%
HR	40%	37%	23%	100%
LT	46%	36%	18%	100%
IT	51%	32%	17%	100%
HU	45%	38%	17%	100%
CY	49%	35%	16%	100%
MT	56%	32%	12%	100%
TR	53%	35%	12%	100%
EL	72%	23%	5%	100%

## EFFETTI SULLE PERFORMANCE

Ma perché è così rilevante l'adozione di *best work organization practices*?

La risposta la fornisce lo stesso studio Eurofound. La figura 1 presenta gli effetti marginali indotti dalla adozione (distinta) dei cinque gruppi di pratiche di lavoro su quattro indicatori di performance: (i) clima lavorativo; (ii) assenza di problemi nella gestione risorse umane; (iii) performance economica; (iv) 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, che su performance economiche e produttività; mentre gli incentivi economici e finanziari per i lavoratori evidenziano alcune problematiche sulla gestione delle risorse umane, ma non su altri aspetti. Quindi vi sono evidenti vantaggi in Europa dall'adozione di *best work organization practices*. Eppure, in questo campo, l'Italia è quasi fanalino di coda.

**Tabella 3:** Effetti marginali dell'adozione di pratiche innovative sulle performance (Eurofound, 2011, p.15)



Questi risultati inducono a ritenere che oltre ai fattori concorrenziali sui mercati di beni e servizi (ove 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** come segnalato da Daniel Gros, opera in Italia 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 realizzano. (3) La carenza di questo fattore può spiegare anche la **bassa produttività** del capitale in Italia. 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.

(1) Per una rassegna della letteratura sulle *best work organization practices* si veda Leoni R. (2013), *Organization of Work Practices and Productivity*, in Grandori A. (ed.), *Handbook of Economic Organization*. Cheltenham, Edward Elgar, forthcoming.

(2) Eurofound (2011), *HRM Practices and Establishment Performance*, Eurofound, Dublino (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/69/en/1/EF1169EN.pdf>),

(3) Si veda Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2013), Innovation Strategies and Economic Crisis, *Economia Politica*, 30(1), forthcoming. Antonioli D., Mazzanti M., Pini P. (2010), Productivity, Innovation Strategies and Industrial Relations in SME, *International Review of Applied Economics*, 24, pp.453-482. Pini P., Santangelo D. (2005), Innovation Types and Labour Organisational Practices, *Economics of Innovation and New Technology*, 14, pp.251-276. Santangelo D., Pini P. (2011), New HRM Practices, and Exploitative and Explorative Innovation, *Industry and Innovation*, 18, pp.611-630.

## Ma il sindacato vuole l'innovazione?

Alberto Galasso  
07.05.13

*L'innovazione è il principale motore per la crescita economica. Ma creare un sistema di imprese che investano e scommettano sulla ricerca non è cosa semplice e richiede il contributo di tutte le parti sociali. Anche il sindacato dovrebbe perciò riflettere sugli effetti delle richieste che avanza.*

### LA LEZIONE DI MARGARET THATCHER

**Margaret Thatcher** passerà alla storia per aver combattuto e vinto una lunga battaglia contro i **sindacati** del Regno Unito. Uno dei principali motivi di scontro tra la *Iron Lady* e le *Trade Unions* fu la forte opposizione dei sindacati all'adozione di **nuove tecnologie** che aumentano la produttività delle imprese a scapito di posti di lavoro. Per esempio, negli anni Ottanta il sindacato inglese si oppose con forza al passaggio dalla fotocomposizione al computer nella produzione di giornali. Allo stesso modo, il sindacato ostacolò un aumento nell'automazione nelle miniere. È interessante vedere come oggi, in **Italia**, siano i sindacati ad accusare i manager di non adottare nuove tecnologie. Nel suo recente intervento alla conferenza di programma Cgil, la segretaria generale Susanna Camusso ha sottolineato che in Italia c'è la necessità di "un sistema di imprese che tornino a investire e scommettere sull'innovazione". Pure il segretario generale Fiom Maurizio Landini ha più volte posto l'accento sulla scarsa propensione di **Fiat** a puntare sull'innovazione e sulla ricerca.

L'innovazione è effettivamente il principale motore per la crescita economica di imprese, industrie ed economie nazionali. Le nuove tecnologie, aumentando la **produttività** delle imprese, rendono possibili aumenti salariali e riduzioni delle giornate lavorative. L'introduzione di nuovi prodotti aiuta le imprese a guadagnare quote di mercato e ad assumere manodopera. Ovvio è dunque la richiesta da parte dei sindacati a innovare di più, a investire in ricerca, a sviluppare nuove tecnologie e a lanciare nuovi prodotti. Comprensibili inoltre le accuse al top management di non investire in ricerca e di non scommettere adeguatamente sull'innovazione. Ma se un'impresa non investe in innovazione è esclusivamente colpa dei manager? Va esclusa la possibilità che una forte presenza sindacale abbia effetti negativi sulle strategie innovative di un'azienda?

### ESEMPI AMERICANI

Sono al corrente di **tre studi** che hanno esaminato la relazione tra sindacato e innovazione negli Stati Uniti. Tali studi hanno dato risultati simili: più forte è la presenza sindacale in un'impresa, minore è la performance innovativa della stessa. **(1)** Nel più recente, si guarda alle conseguenze dell'introduzione della **rappresentanza sindacale** sugli investimenti nella ricerca e sulla propensione a ottenere **brevetti**. Lo studio è concentrato sul periodo che va dal 1977 al 2010. Gli autori comparano imprese in cui la costituzione di un sindacato è approvata solo per pochi voti con aziende simili in cui la votazione ha dato esito negativo solo per pochi voti. Questa metodologia, e altri test statistici condotti nello studio, suggeriscono che non è un calo della performance innovativa a generare una crescita nella rappresentanza sindacale, bensì è la rappresentanza sindacale a causare meno innovazione. Secondo le stime dello studio, quando i lavoratori di un'impresa costituiscono un sindacato si verifica una riduzione nel numero di brevetti ottenuti dall'impresa dell'ordine di 20-40 per cento all'anno. Allo stesso modo, la **desindacalizzazione** di un'impresa genera un incremento del 15-25 per cento nel numero di brevetti. Inoltre, la presenza sindacale non è associata a una riduzione negli investimenti in ricerca e sviluppo, ma è accompagnata da una forte riduzione nella produttività degli investimenti stessi. Si osservano meno brevetti per dollaro investito in ricerca, e i brevetti ottenuti sono di minor qualità e hanno un impatto

tecnologico più modesto.

Questi studi offrono solo qualche congettura sui precisi meccanismi per cui la presenza sindacale abbia un effetto così negativo sulla performance innovativa. Da un lato, ci può essere una naturale tendenza da parte dei sindacati a ostacolare lo sviluppo e l'adozione di tecnologie che richiedono una **riqualificazione** professionale o che possono generare una perdita di posti di lavoro. Dall'altro, è possibile che una forte presenza sindacale crei **eccessiva omogeneità** nelle remunerazioni aziendali e non permetta di offrire strutture salariali che incentivino creatività e innovazione. Tutti questi studi sono basati su dati americani, è ancora da valutare se l'effetto sia simile sulle aziende europee o italiane. **(2)** Ciò nonostante, penso che i risultati debbano far riflettere. È chiaro che l'innovazione è fondamentale per la crescita economica e per il benessere dei lavoratori. La letteratura economica ha pure dimostrato che la scelta e la remunerazione del top management hanno un ruolo fondamentale per la performance di un'azienda e il suo successo innovativo. **(3)** Tuttavia, creare un sistema di imprese che investano e scommettano sull'innovazione non è cosa semplice, e richiede il contributo di tutte le parti sociali. Un'importante lezione che Margaret Thatcher ci ha insegnato è che non solo il governo e i top manager, ma anche il sindacato deve riflettere sull'effetto delle proprie richieste sulla propensione a investire in ricerca da parte di aziende, università e altre entità innovative.

**(1)** Hirsch, B. and A. Link, 1987, "Labor union effects on innovative activity", *Journal of Labor Research* 8, 323-332; Acs, Z and D. Andreutsch, 1988, "Innovation in large and small firms: an empirical analysis", *American Economic Review* 78, 678-690; Bradely, D., I. Kim and X. Tian, 2013, "Providing protection of encouraging holdup? The effects of labor unions on innovation", working paper, Indiana University.

**(2)** Van Reenen, J. and N. Menezes-Filho, 2003, "Unions and innovation: a survey of the theory and empirical evidence". In: Addison, John T and Schnabel, Claus, (eds.) *The international handbook of trade unions*, Edward Elgar, Cheltenham, 293-335.

**(3)** Bertrand, M. and A. Schoar, 2003, "Managing with style: the effect of managers on firm policies", *The Quarterly Journal of Economics* 118, 1169-1208



## Rappresentanze sindacali, una legge è necessaria

Pietro Ichino

06.09.13

*L'autonomia del sistema di relazioni industriali è un principio nobile, ma rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro e contrattazione collettiva aziendale sono già regolate da almeno due norme. Si tratta di una disciplina insufficiente, che rende necessario un nuovo intervento legislativo.*

### LE NORME GIÀ IN VIGORE

Ha sempre ragione chi, come Maurizio Del Conte, raccomanda al legislatore la massima cautela nel campo dei rapporti sindacali, dove il principio aureo dovrebbe essere quello dell'**autonomia** del sistema delle relazioni industriali. Non si deve, però, dimenticare che la materia della rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro e quella della contrattazione collettiva aziendale sono già oggi regolate da almeno due norme legislative statuali molto intrusive: rispettivamente l'articolo 19 dello **Statuto dei lavoratori**, modificato da un referendum nel 1995 e ora ulteriormente "corretto" dalla sentenza n. 231/2013 della Corte costituzionale, e l'articolo 8 del **decreto legge n. 138/2011**, che stabilisce condizioni e limiti entro cui un contratto aziendale può derogare alla disciplina legislativa dei rapporti di lavoro. Il sistema italiano delle relazioni industriali ha dunque già perso da molto tempo la virginea esenzione da regole di fonte legislativa lodata da Del Conte; ed è difficile ipotizzare che esso possa mai recuperarla. Anche perché, come numerosi casi analoghi a quello della Fiat mostrano con evidenza, sia sul versante dei sindacati sia su quello delle associazioni imprenditoriali questo sistema è ben lungi dal presentare i caratteri di **compattezza** che sarebbero indispensabili affinché esso potesse fare del tutto a meno di qualsiasi regolazione di fonte statale.

Se tutto questo è vero, la questione non è "legge sì o legge no", ma è se la disciplina legislativa attuale delle rappresentanze sindacali e della contrattazione aziendale richieda o no una sistemazione. La lunga e articolata querelle giudiziaria che ha visto impegnate la Fiat e la Fiom-Cgil non sembra deporre a favore della risposta negativa. Essa non può certo considerarsi risolta dalla sentenza della **Corte costituzionale**: l'accordo stipulato dalla stessa Fiat con Cisl, Uil e Fismic il 3 settembre scorso – mirato a confermare l'assetto delle relazioni sindacali aziendali avverso dalla Fiom – mostra come la correzione dell'articolo 19 dello Statuto disposta provvisoriamente dalla Corte non abbia portato affatto al superamento del conflitto che ha dato origine al procedimento giudiziario.

La verità è che gli accordi interconfederali del giugno 2011 e del maggio 2013 non hanno la virtù di applicarsi all'impresa non associata a Confindustria e che non ritenga di recepirne spontaneamente i contenuti. E poiché – come è ormai evidente a tutti dopo la sentenza della Corte costituzionale – l'articolo 19 dello Statuto detta una disciplina della materia insufficiente e difettosa, la necessità di un nuovo intervento legislativo è difficilmente eludibile.

### LA PROPOSTA DI LEGGE

La **nuova norma**, oltre essere leggera nel contenuto, dovrà avere innanzitutto carattere sussidiario (cioè applicarsi soltanto là dove gli accordi interconfederali che disciplinano la materia non arrivano ad applicarsi); inoltre carattere recessivo (cioè prevedere che la disciplina legislativa ceda di fronte all'eventuale futuro accordo sindacale sulla materia che si applichi tra le parti). Sono questi i caratteri del disegno di legge n. 993, che con altri senatori ho presentato al Senato il 5 agosto scorso (tratto da una proposta di contenuto analogo presentata nel 2009). Tre brevi articoli in tutto, applicabili soltanto per default nel caso in cui manchi una **disciplina collettiva** cui le parti siano soggette nel caso specifico, destinati a recedere di fronte all'eventuale nuovo accordo collettivo, e di

contenuto semplicissimo: anche il sindacato minoritario ha diritto a costituire la propria rappresentanza in azienda se rappresenta più del cinque per cento dei dipendenti, la coalizione sindacale maggioritaria ha il potere di negoziare in azienda con effetti vincolanti per tutti. Vedo un solo motivo serio per rifiutare questa soluzione: il timore che nel dibattito parlamentare il contenuto del provvedimento venga stravolto. Ma il rischio potrebbe essere evitato, se le confederazioni sindacali e imprenditoriali maggiori esprimessero un “**avviso comune**” molto preciso circa il contenuto dell’intervento legislativo, e il Governo assumesse l’impegno ad attenersi rigorosamente. Così “blindato”, il disegno di legge potrebbe essere varato dal Parlamento in due o tre mesi, senza possibilità di colpi di mano che ne alterino il contenuto rigorosamente rispettoso dell’autonomia del sistema delle relazioni industriali.

## Perché non serve una legge sulla rappresentanza

Maurizio Del Conte

06.09.13

*Si torna a parlare di una legge sulla rappresentanza sindacale. Ma è davvero necessaria? Ci sono buone ragioni per ritenere che oggi creerebbe più problemi di quanti ne potrebbe risolvere. Le regole certe, il diritto di sciopero e il nodo della rappresentanza delle associazioni datoriali.*

### LA COSTITUZIONE E L'AUTOREGOLAZIONE

Fiat chiama e Governo risponde: sì alla **legge sulla rappresentanza sindacale**. Anche se, fanno sapere dal ministero del Lavoro, si sarebbe orientati a procedere con un intervento leggero, magari riprendendo alcuni punti dell'accordo sottoscritto da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil lo scorso 31 maggio. Ma è davvero necessaria una legge dello Stato su questa materia? Per rispondere alla domanda bisogna partire dalla **Costituzione**. L'articolo 39 stabilisce, al primo comma, che l'organizzazione sindacale è libera. Vista con gli occhi di oggi può sembrarci una banalità, ma si è trattato di una rivoluzione rispetto al sistema corporativo fascista che costringeva, *ope legis*, le relazioni tra imprese e lavoratori all'interno di un sistema pubblicistico regolato. Il legislatore costituente, comprendendo la necessità di coniugare il pluralismo sindacale con l'esigenza pratica di disporre di un contratto valido per tutti, aveva predisposto, nello stesso articolo 39, una serie di vincoli per la partecipazione dei sindacati alla negoziazione, stabilendo, infine, che il **contratto collettivo** fosse siglato da una rappresentanza unitaria dei sindacati, formata su base proporzionale al numero degli iscritti. In pratica, una riproposizione, all'interno del sistema delle relazioni sindacali, del modello di rappresentanza proporzionale puro, previsto dal testo originario della Costituzione per la formazione del parlamento. L'articolo 39 veniva quindi completato dall'articolo 40, in base al quale si sanciva il **diritto di sciopero**, rinviando al legislatore la sua disciplina. Ebbene, rispetto all'impianto disegnato dalla Costituzione, la realtà delle nostre relazioni industriali si è sviluppata in una direzione molto diversa. Mossi dal timore di un ruolo troppo ingombrante dello Stato e di una possibile deriva neocorporativa, imprese e sindacati si sono opposti, sin dalla prima ora, alla attuazione del disegno costituzionale, dando vita a un sistema autoregolato di relazioni industriali. Un sistema dove il contratto collettivo vale nella misura in cui abbia il sostegno effettivo delle parti che lo hanno sottoscritto. Non c'è nessun contrasto, si badi bene, con la Costituzione. Semplicemente, mancando la legge attuativa, i sindacati non possono stipulare contratti efficaci *erga omnes*, in compenso, non subiscono alcuna ingerenza dello Stato nelle loro vicende interne. Il sistema che ne risulta trova legittimazione non nella legge, ma nel **reciproco riconoscimento** delle parti che lo costituiscono. Certo, sul reciproco riconoscimento il sistema ha vissuto, ciclicamente, fasi assai critiche. Le divisioni del fronte sindacale, gli accordi separati, i tentativi di isolamento delle componenti sindacali più antagoniste ci sono sempre stati, da che è entrata in vigore la Costituzione. Ma proprio da queste turbolente fasi conflittuali sono scaturiti i più forti stimoli al **rinnovamento** del sindacato, costringendolo a evolvere per non rimanere spiazzato dal mutare del contesto economico e delle istanze sociali del paese. Ne è la più recente testimonianza proprio l'accordo del 31 maggio 2013 con il quale, dopo un lungo periodo di divisioni, Confindustria e sindacati hanno unitariamente condiviso le regole affinché i contratti collettivi siano certi ed esigibili, avendo come obiettivo il rilancio della produttività delle nostre imprese.

PERCHÉ ORA?

E allora perché, proprio adesso, il Governo sente il bisogno di buttare sul tavolo, già piuttosto affollato da altre priorità, una legge sulla rappresentanza sindacale? È davvero per convincere Fiat a investire in Italia? E siamo poi sicuri che una legge risolverebbe il problema delle **regole certe**, tanto invocate dall'azienda di guidata da Sergio Marchionne? In realtà è lecito aspettarsi che se, abbandonando una tradizione lunga come la vita della Repubblica, questo legislatore decidesse di occupare anche lo spazio delle relazioni industriali, la dialettica fra imprese e sindacati finirebbe sempre più per spostarsi dai luoghi di lavoro alle **aule giudiziarie**, con il risultato di ridurre la certezza ai minimi termini. Senza contare che nessuna legge sulla rappresentanza potrebbe sottrarre il diritto di sciopero ai lavoratori, tantomeno a quelli non iscritti ad alcun sindacato. A meno che non si intenda mettere mano all'articolo 40 della Costituzione, il che sembra ben oltre la portata di questo Governo. E neppure si può ignorare che l'intervento normativo di cui oggi si parla sorvolerebbe sull'altro nodo critico della rappresentanza, quello delle associazioni datoriali, che produce l'assurdo moltiplicarsi dei tavoli di negoziazione e la sovrapposizione di contratti collettivi per medesime categorie produttive. Insomma, ci sono buone ragioni per ritenere che oggi una legge sulla rappresentanza creerebbe più problemi di quanti ne potrebbe risolvere. Meglio, allora, che la partita sia giocata dalle parti sociali. A condizione, però, che si rimbocchino le mani per realizzare in tempi rapidi tutti i passaggi necessari alla concreta attuazione dell'**accordo del 31 maggio**.

## Salviamo Alitalia. Dalla politica

Carlo Scarpa  
04.10.13

*Si riparla di salvataggio per Alitalia. Con il concorso delle banche. Una storia già vista, costata alla collettività alcuni miliardi. La debolezza del progetto industriale della nuova compagnia era evidente fin dall'inizio. La sorte degli azionisti e le giuste preoccupazioni per i posti di lavoro.*

### UNA LUNGA STORIA

Si torna a parlare della ennesima **crisi di Alitalia**. Di salvataggio, di chiamata alle armi delle banche – come se in Alitalia non avessero già fatto abbastanza danni; le solite cose. Non abbiamo imparato nulla dall'ultimo salvataggio di Alitalia, e pare che siamo pronti a rifare gli stessi errori. Curando il sintomo e non le cause. Occorre salvare Alitalia; ma dalla politica, dalle banche e dai suoi azionisti. E non vale la pena di ripeterne i dettagli, se non per ricordare che Alitalia è già stata salvata un paio di volte prima del 2008, poi è stata fatta fallire con la creazione della *bad company* tuttora in procedure concorsuali con un costo per la collettività di **alcuni miliardi** – forse non sapremo mai quanti. Da questa costosissima operazione di ripulitura è emersa una impresa libera dal peso dei debiti precedenti, dell'eccesso di personale, dei rami secchi. Un'impresa che qualcuno sperava fosse solida e capace di risollevarne l'orgoglio italico che sentiva violato.

E, invece, dopo quattro anni di perdite, la nuova Alitalia (Cai) sembra prossima al capolinea. I numeri, purtroppo, parlano chiaro. Dalla sua nascita, Alitalia ha soltanto perso denaro. L'anno migliore è stato il 2011 con una perdita netta di soli 69 milioni. In quattro anni, **perdite** complessive – a valori di fine 2012 – per oltre **870 milioni**, alle quali si dovrebbero aggiungere altri 300 milioni per la prima parte del 2013. Il debito finanziario netto accumulato sfiora il miliardo, al quale occorrerebbe poi aggiungere qualche centinaio di milioni di debiti commerciali (fornitori; biglietti già emessi; eccetera).

Intendiamoci, sono stati e sono tuttora tempi duri per tutte le compagnie aeree, ma la posizione di Alitalia è peggiore. Visto che fingiamo di credere che sia una grande compagnia, un "campione nazionale", confrontiamola con altre imprese di questa risma. Ad esempio, nel 2011 Lufthansa e Air France hanno denunciato perdite per 13 milioni e per 809 milioni, rispettivamente. Nel 2012 Air France ha continuato a perdere (300 milioni di euro), ma già Lufthansa si stava riprendendo, con un profitto di 990 milioni, anche a seguito di tagli di 3.500 unità di personale. E nel 2013 anche il gruppo Air France Klm dovrebbe chiudere almeno con un margine operativo positivo, anche grazie a tentativi di efficientamento.

Ma c'è un'altra differenza. Nel 2011 Air France Klm aveva 350 milioni di perdite su un **fatturato** di oltre 24 miliardi. Nel 2012 Alitalia ha denunciato perdite nette di 280 milioni con un fatturato di 3,6 miliardi; il debito di circa metà del fatturato chiude il cerchio.

### NATA MALE, CRESCIUTA PEGGIO

La debolezza del **progetto industriale** di Alitalia era evidente dall'inizio. Incapace di trovare una sua vocazione, troppo piccola per competere con le altre grandi compagnie europee, nessun tentativo di cimentarsi nel segmento *low cost*... E incappata nella crisi economica più lunga del dopoguerra.

Si è illusa di stare in piedi con i profitti che le ha garantito il sistema politico con il placet della Autorità antitrust quando ha bloccato per oltre tre anni la concorrenza sulla Linate-Fiumicino. E invece il successo dell'alta velocità ferroviaria ha reso inutile anche questa stampella.

Un mix letale di debolezza e sfortuna. Difficile dire cosa sarebbe successo senza la crisi o senza il **Frecciarossa**. Probabilmente sarebbe stata solo un'agonia più lenta, ma non lo possiamo sapere.

## ORA BASTA

Gli appelli alle banche e le soluzioni ponte di cui vaneggiano alcuni politici, anche di Governo, cercano di tenere in piedi Alitalia da decenni. È giusto preoccuparsi dei posti di lavoro. Ma non ha senso salvare gli azionisti. Il futuro prossimo sarà marcato dal continuo sviluppo dell'alta velocità e delle *low cost*; quale spazio esiste per Alitalia? E, soprattutto, perché il paese se ne dovrebbe preoccupare?

Il fallimento del 2008 e la nascita della nuova Alitalia erano stati organizzati da **Banca Intesa** che in quel modo aveva risolto una buona parte della propria esposizione con il Gruppo Toto/AirOne. Dopo alcuni miliardi di denaro pubblico bruciato e oltre un altro miliardo di perdite cumulate in meno di cinque anni nonostante le protezioni politiche, forse può bastare. Che le banche tornino a fare le banche, e che Alitalia sia gestita da imprenditori del settore.

## Accordo Indesit: tutto quello che serve per farlo funzionare

**Fabiano Schivardi**

**13.11.13**

*Il piano industriale alla base dell'accordo Indesit imbocca l'unica strada percorribile perché l'Italia resti centrale nelle attività delle grandi aziende manifatturiere, mantenendo alti livelli di occupazione. Ma ci sono importanti questioni irrisolte.*

### L'ACCORDO INDESIT

La crisi sta mettendo in ginocchio molte delle imprese tradizionali del "made in Italy". Anche l'**Indesit**, uno dei leader europei della produzione di elettrodomestici, aveva annunciato lo scorso giugno un piano di ristrutturazione dell'assetto produttivo in Italia. A fine novembre si era dato avvio alla **procedura di mobilità di 1.400 lavoratori**, propedeutica ad altrettanti licenziamenti. Di fronte al precipitare della crisi, le parti sociali sono tornate al tavolo della trattativa che si è conclusa con un accordo firmato da tutti i partecipanti con la solita eccezione della Fiom. Vediamo di cosa si tratta, cosa prevede e quali sono i punti ancora da chiarire.

La buona notizia è che Indesit ha ritirato la procedura di mobilità. Almeno per ora, non si parla più di licenziamenti. In questo periodo, è chiaramente un risultato importantissimo. **L'azienda investirà 83 milioni** di euro fra il 2014 e il 2016 "per l'innovazione di prodotto e di processo e per il riassetto produttivo." Le produzioni verranno concentrate in tre poli produttivi: Fabriano, Comunanza e Caserta, ognuno specializzato nella produzione di una categoria diversa di elettrodomestici. [Il testo completo dell'accordo è disponibile qui.](#)

L'accordo prevede il mantenimento in Italia delle fasi a più alto valore aggiunto della catena produttiva. In particolare, **l'Italia rimarrà centrale per la ricerca**, l'innovazione e lo sviluppo dei prodotti.

Accanto a queste attività "a monte" del processo produttivo, sarà possibile mantenere anche le produzioni tecnologicamente più sofisticate, che richiedono una forza lavoro particolarmente qualificata. L'Indesit sembra intenzionata a usare i siti italiani per la fase iniziale del ciclo di vita di un prodotto, quando la possibilità di innovare tanto il prodotto quanto il processo per produrlo beneficiano della vicinanza fra progettazione e produzione. Una volta che il **prodotto diventa tecnologicamente maturo** e le "economie di apprendimento" nella fase produttiva sono esaurite, sarà inevitabile trasferirne la produzione in paesi a più basso costo del lavoro. È l'approccio corretto per dare un futuro al manifatturiero in Italia nelle grandi imprese: investimento in innovazione di prodotto e in processi produttivi ad alto valore aggiunto, possibile grazie a tecnologie di produzione avanzate ed elevata professionalità della forza lavoro. Progettare e produrre forni "high-tech" è ancora possibile in Italia. Produrre piani di cottura tradizionali, venduti prevalentemente in Nord Africa o in Turchia, no. Prima prendiamo atto di questa realtà e meglio è.

### LE QUESTIONI IRRISOLTE

Affinché lo schema funzioni è necessario investire in ricerca e innovazione e in impianti alla frontiera della tecnologia di produzione. Ma occorre anche un **assetto organizzativo** che

massimizzi l'efficienza e che garantisca di poter rispondere velocemente ai cambiamenti della domanda. Nell'accordo Indesit si parla esplicitamente di efficienza e rapidità dei processi. Tutte queste tematiche sono già emerse nell'ambito della vicenda Fiat. Anche in quel caso la strategia di rilancio si basa sull'innalzamento del livello qualitativo dei prodotti (ricerca e innovazione) e sull'utilizzo di tecnologie di produzione d'avanguardia (rinnovamento dei siti produttivi). Insomma, è uno schema che caratterizzerà tutto il processo di ristrutturazione del sistema produttivo italiano. E dunque, perché sia efficace, le imprese devono avere a disposizione sia il **capitale umano adeguato** per le attività di innovazione sia gli strumenti giuridici e contrattuali per gestire questi processi complessi. E qui emergono alcune questioni che nell'accordo Indesit non vengono affrontate e alcune interessanti differenze con il caso Fiat.

In primo luogo, **il ruolo delle istituzioni è molto vago**. Il ministero dello Sviluppo economico "si è impegnato a valutare l'utilizzo di strumenti idonei (contratti di sviluppo e/o altro) (...) finalizzati a supportare gli investimenti (...)". Anche l'impegno della Regione Marche è solo a formulare proposte, mentre vengono nominati altri vaghi oneri per Governo e Regioni. Viene menzionato un progetto per un centro nazionale di ricerca a supporto del settore da localizzare a Fabriano. Senza dettagli è impossibile valutare il progetto. Visto così, appare troppo "ad impresam". L'attività di R&S dev'essere fatta dalle imprese, che devono trovare il supporto di interlocutori tecnici di alto livello nelle università e nei centri di ricerca pubblici per portare avanti progetti congiunti che richiedono professionalità che le imprese non possono avere "in house". Le istituzioni dovrebbero concentrarsi sul fare funzionare università e CNR e sul favorire gli scambi con le imprese, piuttosto che creare centri di ricerca sugli elettrodomestici. L'unico impegno concreto è l'attivazione degli ammortizzatori sociali, preferibilmente attraverso contratti di solidarietà.

Allo stesso modo, l'esigenza di impianti moderni e flessibili chiama in causa il problema **dell' gestione dei rapporti di lavoro**. La vicenda della ristrutturazione degli stabilimenti Fiat si è giocata in gran parte attorno a questi temi, con la casa torinese che subordinava gli investimenti alla certezza dell'esigibilità dei contratti. A tal fine, la Fiat aveva preteso accordi stringenti con i sindacati. Il rifiuto della Fiom di firmare e le sentenze dei tribunali e della Consulta hanno reso questa strada un pantano. Bisogna trovare alternative. Ignorare la questione non è la via giusta. È tempo di dare un assetto definitivo alla gestione della rappresentanza sindacale.

L'accordo raggiunto alla Indesit presenta quindi luci, ma anche questioni irrisolte. L'approccio generale del piano industriale è condivisibile e imbocca l'unica strada percorribile per il mantenimento della centralità dell'Italia per l'Indesit. **Se il piano avrà successo**, sarà possibile mantenere i livelli occupazionali. Allo stesso tempo, la lotta contro il tempo per chiudere la trattativa ha portato a mettere da parte le questioni più delicate di un accordo di questo tipo: specificare l'impegno delle istituzioni e il contributo dei lavoratori. È difficile credere che il ritiro della procedura di mobilità sia avvenuto sulla base di contropartite così vaghe. Sarebbe stato molto meglio mettere nero su bianco il ruolo che le istituzioni avranno in questo processo e quali forme di flessibilità organizzativa si richiedono ai lavoratori. Sulla vaghezza ha sicuramente influito il modo in cui queste trattative vengono condotte. Sul testo dell'accordo ci sono quasi quaranta sigle e undici spazi per le firme (di cui solo dieci riempiti). Anche se si tratta di trattative complesse, che coinvolgono diversi soggetti, è difficile non



provare un senso **sovraffollamento**. Forse, sarebbe ora di rivedere anche le procedure di negoziazione, riducendo il numero di sedie intorno al tavolo.



## Fiat-Chrysler, il difficile arriva ora

Fabiano Schivardi

07.01.14

*L'accordo Fiat-Chrysler è la logica conclusione del percorso iniziato con il salvataggio della casa americana. Ma la vera sfida inizia adesso. Dal controllo della famiglia Agnelli alla modalità produttiva e al ruolo dei sindacati, negli Usa e in Italia.*

### TUTTO COME PREVISTO

Il primo gennaio **Fiat** ha comunicato di aver raggiunto l'accordo con il Veba Trust (il fondo che provvede alle prestazioni pensionistiche e sanitarie dei lavoratori del settore automobilistico) per l'acquisto del 41 per cento del **capitale di Chrysler** che ancora le mancava per il possesso della totalità del capitale della casa americana. A questo punto non ci sono più ostacoli alla fusione, che avverrà il tempi brevi.

Il **prezzo totale** è la somma di tre voci:

- 1) un'erogazione straordinaria che Chrysler Group pagherà a tutti i soci, per un totale complessivo pari a circa 1.900 milioni di dollari (la quota dell'erogazione straordinaria spettante a Fiat sarà versata al Veba Trust e costituirà parte del prezzo di acquisto);
- 2) Fiat verserà al Veba Trust circa 1.750 milioni di dollari.
- 3) Chrysler Group verserà ulteriori 700 milioni di dollari nel corso dei prossimi tre anni al Veba Trust, a fronte di un'integrazione del contratto collettivo.

Il titolo ha festeggiato in borsa, con rialzi a doppia cifra. Il motivo è semplice. Il matrimonio era stato annunciato da tempo e non c'erano dubbi sulla sua realizzazione. Le famiglie coinvolte stavano trattando su come dividersi il costo del ricevimento. L'incertezza intorno alla trattativa penalizzava la quotazione. Risolta l'incertezza, il titolo ha realizzato forti guadagni. Alcuni commentatori hanno applaudito il fatto che Chrysler venga pagata in buona parte con i soldi di Chrysler stessa. In realtà, questo è solo un dettaglio contabile. Il successo è stato **generare liquidità** nelle casse di Chrysler. Pagare con soldi Chrysler o Fiat non fa differenza, dato che a breve si fonderanno: conta l'esborso totale.

A parte questo, l'accordo è la logica e attesa conclusione di un percorso iniziato con il "bail out" di Chrysler, senza particolari sorprese. Ma vale la pena sottolineare due aspetti.

Finiti i festeggiamenti, inizia la sfida più difficile. Sergio Marchionne ha dimostrato di essere impareggiabile nella "**gestione straordinaria**": fusioni, acquisizioni, trattative. Adesso ci vuole la parte "ordinaria": nuovi modelli, ristrutturazione degli impianti, integrazione completa dei due marchi. E qui l'evidenza è meno chiara. Un aspetto cruciale è che il gruppo deve poter sopravvivere al duo Marchionne-famiglia Agnelli. Come ho già detto in un altro articolo, Marchionne e John Elkann si sono presi grandi rischi, hanno lavorato bene ed è giusto che raccolgano i frutti del loro lavoro. Ciò detto, la volontà di **mantenere il controllo** non può diventare un fattore di appesantimento di un progetto che avrà bisogno di molte risorse manageriali e finanziarie. Ribadire in continuazione che non ci sarà bisogno di un aumento di capitale non è un buon segnale.

La clausola più interessante riguarda i 700 milioni da versare in tre anni. Il comunicato stampa recita "A fronte di tali contribuzioni, la Uaw assumerà alcuni impegni (...) tra cui l'impegno ad adoperarsi a **collaborare** affinché prosegua l'implementazione dei programmi di World Class Manufacturing (Wcm) di Fiat-Chrysler, a partecipare attivamente alle attività **dibenchmarking** collegate all'implementazione di tali programmi in tutti gli stabilimenti Fiat-Chrysler al fine di garantire valutazioni obiettive della performance e la corretta applicazione dei

principi del Wcm e a contribuire attivamente al raggiungimento del piano industriale di lungo termine del Gruppo”.

Il **World Class Manufacturing** è un sistema di organizzazione degli impianti produttivi che prevede piattaforme d'avanguardia e il superamento del modello da catena di montaggio, con un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella definizione e implementazione del processo produttivo. È stato introdotto anche nei siti italiani, in particolare a Pomigliano, che funziona completamente secondo questi principi. È chiaro che Marchionne lo ritiene un tassello fondamentale per mantenere la produzione nei due paesi a costo del lavoro relativamente alto: Italia e Stati Uniti. Questa modalità produttiva richiede investimenti dell'azienda e “**governabilità**” degli impianti: detto diversamente, i lavoratori devono “sposare” il modello organizzativo. Finora negli impianti americani questo non era un problema, in quanto il sindacato aveva una quota rilevante di capitale di Chrysler e quindi il massimo interesse a farla funzionare. Con la vendita, questa condizione viene meno. Marchionne usa i versamenti dilazionati come un sostituto per mantenere un atteggiamento cooperativo da parte dei sindacati. Se ce ne fosse stato ancora bisogno, la clausola ribadisce che la governabilità degli impianti è un punto centrale della strategia di Fiat-Chrysler.

## QUESTIONI ITALIANE

Questo aspetto riguarda direttamente gli sviluppi che si avranno in Italia. La ripresa sembra finalmente in arrivo e anche il mercato dell'auto italiano sta dando qualche timido segno di inversione di tendenza. Fiat ha interesse a mantenere una **solida base produttiva in Italia**, non fosse altro per la presenza di impianti che non si possono rivendere facilmente. Ma affinché ciò avvenga, è necessario che le relazioni industriali si svolgano all'interno di un quadro normativo chiaro, che permetta di coniugare la democrazia in fabbrica con la certezza dell'esigibilità degli accordi siglati. Al momento il sismografo delle relazioni Fiat-Fiom sembra tranquillo. Ma nuove oscillazioni sono sempre in agguato. Nell'accordo con Veba si nominano esplicitamente “attività di *benchmarking* collegate all'implementazione di tali programmi in tutti gli stabilimenti Fiat-Chrysler al fine di garantire valutazioni obiettive della performance e la corretta applicazione dei principi del Wcm”. Gli impianti italiani saranno completamente integrati con quelli degli altri paesi in cui opera la neonata multinazionale e la loro performance verrà valutata comparativamente. Data l'allergia dei sindacati all'idea di **valutazione e comparazione**, è plausibile aspettarsi nuove scosse. Il problema della gestione degli impianti va oltre la vicenda Fiat e riguarda tutto il sistema produttivo italiano. Come discusso su queste pagine da Fadi Hassan e Gianmarco Ottaviano, il nostro paese è in ritardo nella diffusione delle “best practices”. La sfida della competitività si vince innovando non solo i prodotti, ma anche il modo in cui sono organizzati gli stabilimenti. Opporsi ai cambiamenti significa **condannare la manifattura italiana a un declino inarrestabile**. È compito della politica fornire un quadro normativo adeguato alla gestione efficiente dei rapporti di fabbrica, a partire dalla riforma del sistema di rappresentanza.

## Sindacati alla conta di quanti lavoratori rappresentano

Maurizio Del Conte

14.01.14

*Imprese e sindacati hanno mostrato di poter fare a meno della legge per rinnovare le regole delle relazioni industriali. Nell'accordo sulla rappresentanza appena sottoscritto, la certificazione della rappresentatività sindacale e l'effettiva esigibilità dei contratti collettivi.*

### REGOLE PER LA RAPPRESENTANZA

Proprio quando la prospettiva di un intervento legislativo in materia di rappresentanza sindacale sembrava riprendere quota, al punto da essere inserito fra i capitoli del "Jobs Act" appena presentato dalla nuova segreteria del Pd, ecco che le parti sociali spazzano tutti sottoscrivendo, il 10 gennaio scorso, un ampio e articolato "**Testo unico sulla rappresentanza**".

Sebbene la notizia abbia avuto scarsa risonanza sui media, questo accordo – che dà attuazione ai precedenti protocolli unitari del 28 giugno 2011 e del 31 maggio 2013 – è destinato a diventare il **punto di riferimento fondamentale** del nostro sistema di relazioni industriali e di contrattazione collettiva. I sindacati confederali hanno superato una importante prova di maturità, ponendo finalmente le basi per la certificazione della rappresentatività sindacale e per una effettiva esigibilità dei contratti collettivi. Insomma, si chiude la stagione degli accordi separati e di quel logoramento del sistema che avevano prodotto, come esito più clamoroso, l'uscita di Fiat dalla Confindustria. Ma andiamo con ordine. Il Testo unico regola sia la misurabilità e la certificazione della rappresentanza a livello nazionale e aziendale, sia il delicato tema della efficacia dei contratti collettivi a entrambi i livelli. Rispetto al protocollo del 31 maggio dello scorso anno, il Testo unico definisce le regole di dettaglio, precisando i **meccanismi della "legge elettorale" delle Rsu**. La certificazione degli iscritti ai sindacati, la presentazione delle liste, le modalità di scrutinio e la ponderazione fra numero dei voti e numero degli iscritti dovranno seguire una rigorosa procedura, nella quale entreranno anche soggetti esterni come l'Inps e il Cnel.

### L'ESIGIBILITÀ DEI CONTRATTI

Per quanto riguarda la **contrattazione collettiva nazionale** di categoria, saranno presi a riferimento i dati associativi rilevati annualmente (deleghe relative ai contributi sindacali conferite dai lavoratori) e i dati elettorali ottenuti (voti espressi) in occasione delle elezioni delle Rsu. In tal modo sarà possibile attribuire a ogni organizzazione sindacale un indicatore numerico che ne esprimerà la **rappresentatività relativa**. Questo valore sarà determinante sia per l'ammissione al tavolo della trattative, riservato alle organizzazioni sindacali in possesso di un indicatore **non inferiore al 5 per cento**, sia per la individuazione del Ccnl applicabile. Il Tu prevede, infatti, che sia efficace ed esigibile il contratto di categoria sottoscritto dai sindacati che presentino un indice di rappresentatività di almeno il 50 per cento+1, previa consultazione a maggioranza dei lavoratori votanti.

Quanto alla **contrattazione aziendale** il Tu stabilisce che si eserciti per le materie delegate e con le modalità previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge. Ma, in realtà, lascia ampio spazio alla libertà negoziale a livello di azienda laddove precisa che essa può definire specifiche intese modificative delle regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro, nei limiti e con le procedure previste dagli stessi contratti. E laddove il Ccnl non le preveda, i contratti aziendali, al fine di gestire situazioni di crisi o in presenza di investimenti significativi per favorire lo sviluppo economico e occupazionale dell'impresa, possono definire

intese “in deroga” con riferimento agli istituti del contratto collettivo nazionale che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l’organizzazione del lavoro.

#### CHI PARTECIPA ALLA NEGOZIAZIONE

L’accordo del 10 gennaio si è anche preoccupato di dare una risposta ai problemi applicativi lasciati irrisolti dalla **sentenza della Corte costituzionale** del 23 luglio 2013, n. 231 che, partendo dalla nota vicenda della esclusione delle rappresentanze sindacali della Fiom all’interno delle aziende del gruppo Fiat, ha vincolato la legittimazione delle Rsa alla effettiva partecipazione del sindacato alle trattative per il rinnovo contrattuale, senza peraltro chiarirne i confini. A questo proposito, il Tu precisa che, ai fini del riconoscimento dei diritti sindacali previsti dalla legge, si intendono partecipanti alla negoziazione le organizzazioni che abbiano raggiunto il 5 per cento di rappresentanza e che abbiano partecipato alla **definizione della piattaforma** prendendo parte alla delegazione che ha trattato il rinnovo del Ccnl.

Di particolare portata innovativa è, infine, la parte dedicata alle procedure di raffreddamento e alle clausole sulle conseguenze dell’inadempimento. In particolare, si prevede che i contratti collettivi di categoria debbano determinare le conseguenze sanzionatorie, anche di carattere pecuniario, per gli eventuali comportamenti attivi od omissivi che impediscano l’esigibilità dei Ccnl, mentre si stabilisce espressamente che le **clausole di tregua sindacale e sanzionatorie** finalizzate a garantire l’esigibilità degli impegni assunti con la contrattazione collettiva abbiano effetto vincolante per il datore di lavoro e per i sindacati. È esclusa, invece, la vincolatività diretta sui singoli lavoratori, stante la titolarità individuale del diritto di sciopero che deriva direttamente dalla architettura costituzionale. In attesa che i contratti nazionali definiscano le procedure di raffreddamento del conflitto e le sanzioni, gli eventuali inadempimenti saranno oggetto di una procedura arbitrale da svolgersi a livello confederale. Una commissione interconfederale permanente formata da esperti nominati dalle parti avrà il compito di favorire e monitorare l’attuazione del Tu e di garantirne l’esigibilità.

Ancora una volta, imprese e sindacati hanno dato dimostrazione di poter fare a meno della legge per rinnovare le **regole delle relazioni industriali**. A questo punto il gran dibattito sulle possibili architetture di una normativa in materia di rappresentanza sindacale perde significato. Con buona pace dei numerosi disegni di legge già presentati in Parlamento, ormai a nessuno può più sfuggire che, se mai volesse intervenire, al legislatore non resterebbe che una funzione notarile, non potendo far altro che recepire quanto le parti sociali hanno già, autonomamente, stabilito.

## Il segreto della ripresa tedesca\*

Christian Dustmann, Bernd Fitzenberger, Uta Schonberg e Alexandra Spitz-Oener  
11.02.14

*Si attribuisce spesso alle riforme “Hartz” del mercato del lavoro il successo tedesco nella crescita industriale e nell’abbattimento della disoccupazione. Il risultato di una ricerca dice invece che la chiave di volta è stata il decentramento della contrattazione dai Lander alle singole imprese.*

Dalla fine degli anni Novanta fino ai primi Duemila, la Germania era spesso definita “il malato d’Europa”.

Oggi, dopo la grande recessione, la Germania è descritta come una grande potenza economica. Il numero totale di **disoccupati** è sceso da 5 milioni nel 2005 a circa 3 milioni nel 2008, mentre il tasso di disoccupazione è sceso al 7,7 per cento nel 2010. L’**export** ha raggiunto un picco di 1700 miliardi di dollari nel 2011, che è uguale alla metà del Pil del paese e al 7,7 per cento dell’export mondiale.

### OGGI TUTTI AL TRAINO DEI TEDESCHI

Come ha fatto la Germania, con il **quarto Pil mondiale**(dopo Stati Uniti, Cina e Giappone) a trasformarsi da “malato d’Europa” a locomotiva del continente? In una recente pubblicazione abbiamo concluso che:

- L’incredibile trasformazione dell’economia tedesca è dovuta a un processo di **decentralizzazione** della contrattazione del lavoro senza precedenti. Ciò ha portato a una riduzione del costo del lavoro e alla crescita della competitività.
- Questo processo di decentralizzazione è stato reso possibile dalla struttura e dall’**autonomia** dei sindacati tedeschi. In un momento difficile per l’economia del paese, i sindacati hanno mostrato di essere molto più flessibili di quanto si potesse immaginare.
- Le **riforme Hartz**(2002-2005) non hanno giocato un ruolo essenziale. Sia il processo di decentralizzazione della contrattazione sia il miglioramento della competitività dell’industria tedesca sono iniziati alla metà degli anni Novanta, quasi un decennio prima.

### LA POLITICA, DA SOLA, NON BASTA

La politica -se non ci fosse stata l’autonomia nella negoziazione dei salari- da sola non sarebbe riuscita a realizzare una tale decentralizzazione.

La ricerca offre spunti interessanti su quello che i paesi europei in crisi possono imparare dall’esperienza tedesca. Paesi come **Francia e Italia**, hanno istituzioni sindacali più centralizzate e molto meno autonome sul piano legislativo rispetto alla Germania.

I potenziali cambiamenti di sistema dovrebbero quindi affidarsi alla politica.

L’esperienza tedesca non offre comunque specifiche raccomandazioni sul tipo di riforme politiche da realizzare. Il caso tedesco porta invece l’attenzione sulle riforme che nell’ambito delle relazioni industriali hanno spostato la **contrattazione salariale** a livello aziendale nel pieno coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori.

### COME SI FA A MIGLIORARE LA COMPETITIVITÀ?

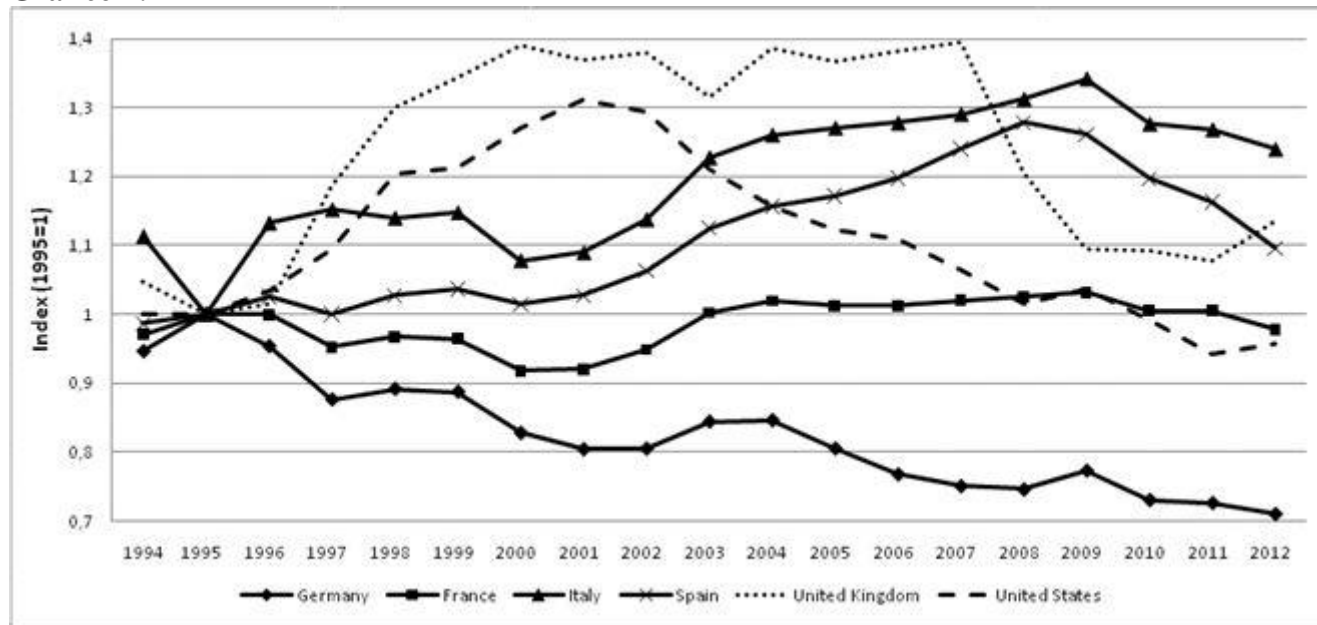
Il grafico 1 mostra i **costi unitari relativi del lavoro** in dollari dell’economia di alcuni paesi aggiustato in base alla composizione mutevole dei mercati in cui competono. Si vede che dal 1995, la competitività della Germania è cresciuta costantemente, mentre quella di alcuni suoi importanti

partner commerciali europei come Italia e Spagna è scesa costantemente oppure è rimasta invariata come nel caso della Francia.

Abbiamo concluso che nei primi anni Novanta, il sistema di relazioni industriali tedesco ha consentito un incremento senza precedenti della decentralizzazione (o localizzazione) della negoziazione che fissa gli stipendi, gli orari e gli altri aspetti delle condizioni lavorative da livello collettivo nazionale a livello di **singola azienda** o singolo lavoratore. Questo processo ha consentito di ridurre gli stipendi, in particolar modo nella parte più bassa della distribuzione salariale, e ha infine migliorato la competitività dell'economia.

Il sistema tedesco delle relazioni industriali non si basa sulla **legislazione**, ma invece sui contratti e gli accordi di tre attori principali:

**Grafico 1:**



Fonte: OECD Economic Indicators.

i sindacati nazionali, le associazioni degli industriali e i rappresentanti dei lavoratori nelle aziende medie e grandi. Due maggiori sviluppi hanno contribuito a questo cambiamento: una forte riduzione della parte di lavoratori coperti da accordi sindacali e l'aumento degli **accordi in deroga** a quelli nazionali che ha rafforzato i rappresentanti dei lavoratori nelle aziende rispetto ai sindacati generali.

## LO SCARSO CONTRIBUTO DELLE RIFORME HARTZ

Le cosiddette riforme "Hartz", indirizzate al mercato del lavoro e realizzate dal Governo di Gerhard **Schröder** non sono state determinanti nel processo che ha portato al miglioramento della competitività dell'industria. Le riforme sono state implementate quasi un decennio dopo che questo processo di decentralizzazione e rafforzamento della competitività era cominciato. Le riforme avevano l'obiettivo di incentivare la ricerca di lavoro ma hanno contribuito poco al principale fattore che ha determinato il miglioramento della competitività, cioè la moderazione salariale a partire dalla metà degli anni Novanta.

## DELOCALIZZAZIONE INDUSTRIALE E FLESSIBILITÀ

Perché la Germania ha visto un declino dei lavoratori sindacalizzati e una crescita di accordi industriali in deroga ai contratti collettivi solo a partire dalla metà degli anni Novanta e non prima? Abbiamo concluso che il **costo della riunificazione** tedesca, unito alla rapida ascesa di un contesto globale sempre più competitivo, rendeva sempre più costoso per le aziende tedesche pagare gli alti



salari negoziati coi sindacati. Le nuove opportunità di **delocalizzazione** della produzione in Europa dell'Est hanno cambiato gli equilibri di potere fra sindacati e associazioni degli industriali. Questi cambiamenti hanno spinto i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori a fare delle concessioni sui contratti collettivi di settore per non essere ulteriormente marginalizzati. Le concessioni sono spesso sfociate in una riduzione degli stipendi. Di conseguenza, il mercato del lavoro tedesco si è dimostrato molto più flessibile di quanto si pensasse. Perché gli altri paesi dell'Europa continentale non hanno reagito allo stesso modo della Germania? Il sistema di relazioni industriali negli altri paesi non consente le stesse **capacità di adattamento** di quello tedesco. Molte delle regole che in Germania sono determinate dai contratti di lavoro sono leggi dello stato in altri paesi (come il salario minimo in Francia) o implementate a livello nazionale (come ad esempio nel caso di accordi sindacali che si estendono a tutte le aziende) e richiedono comunque l'assenso ai massimi livelli per essere cambiate (anche a livello politico).

## UNA LEZIONE PER L'EUROPA

Anche se a volte si sente dire che alcuni paesi dell'Europa continentale dovrebbero adottare la loro versione delle riforme Hartz, la raccomandazione potrebbe essere fuorviante. È stata la specifica struttura delle relazioni industriali tedesche che ha aperto la strada alla notevole decentralizzazione della negoziazione salariale. Non dovrebbero essere quindi le riforme Hartz le politiche che **la Germania raccomanda** all'Europa (raccomandazioni spesso date da economisti tedeschi come Rinne e Zimmermann nel 2013 o da politici come la cancelliera Angela Merkel in un discorso nel febbraio 2013) ma riforme mirate al sistema di **relazioni industriali**, che possano sia decentralizzare la contrattazione sia coinvolgere i rappresentanti dei lavoratori in modo da assicurare di nuovo benefici occupazionali quando le condizioni economiche migliorano.

\* Il testo integrale in inglese su Vox

### Fonti:

Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U., Spitz-Oener, A. (2014): From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy. *Journal of Economic Perspectives* 28(1), pp. 167-188; also available as CReAM Discussion Paper No. 06/14 at [http://www.cream-migration.org/publ\\_uploads/CDP\\_06\\_14.pdf](http://www.cream-migration.org/publ_uploads/CDP_06_14.pdf)

OECD (2004, 2007, 2012). *Employment Outlook*, OECD Publishing, Various Issues, Paris.

Rinne, U., Zimmermann, K.F. (2013). Is Germany the North Star of Labor Market Policy?, *IMF Economic Review*, 61(4), 702-729.

Visser, J. (2013). Wage Bargaining Institutions – from crisis to crisis. *Economic Papers* 488, European Commission, Brussels [downloaded from [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/economic\\_paper/2013/ecp488\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2013/ecp488_en.htm) on January 28, 2014].