

“Crescere in tempo di crisi” è l'*incipit* del titolo scelto per questo fascicolo della Rivista *Prisma*, voluto come una costruttiva sfida ai protagonisti delle relazioni industriali: quella di interpretare la crisi non come *refrain* che giustifica contrattazioni difensive, ma come opportunità da cogliere per crescere, innovando qualitativamente la contrattazione decentrata e l'organizzazione del lavoro in azienda.

È possibile? Dagli autorevoli contributi di questo numero impariamo che gli ostacoli di percorso sono tanti, ma tante sono anche le strade proposte per superarli consapevolmente. Soprattutto impariamo che la crisi, al contrario di quanto si possa pensare in prima battuta, favorisce l'individuazione degli obiettivi comuni ad entrambe le parti sociali: l'innovazione del sistema produttivo, l'incremento della produttività e l'aumento dell'occupazione (in stretta connessione tra loro in quanto l'uno è il presupposto dell'altro).

In merito al “come” raggiungere questi obiettivi, grazie al saggio di Travaglini, di apertura al dibattito sulle questioni generali, apprendiamo l'infondatezza di due convinzioni molto diffuse: che la perdita di produttività delle nostre imprese sia conseguenza inevitabile dell'attuale crisi e che il mercato del lavoro abbia bisogno di maggiore flessibilità per essere più dinamico.

Dallo studio di Travaglini emerge, invece, che il deterioramento strutturale della produttività e della competitività internazionale dell'Italia ha radici lontane: nelle politiche di deregolamentazione e flessibilizzazione del mercato del lavoro degli ultimi vent'anni che non solo non hanno favorito ma, anzi, hanno addirittura disincentivato l'investimento in ricerca e innovazione. Dal testo dell'autore scopriamo che “non si rileva nessun rapporto sistematico di causa ed effetto tra le rinunce dei lavoratori e le decisioni di investimento delle imprese”, anzi: “il costo del lavoro non costituisce solo, se molto elevato, un fattore di perdita di competitività ma anche, se basso, un minore incentivo al dinamismo dell'investimento”.

Che tale conclusione sia sconosciuta al nostro legislatore è evidente se si considera che ancora oggi, dopo vent'anni di flessibilità, si continua a proporre quest'ultima come ricetta salvifica per la ripresa italiana.

Che tale conclusione sia sconosciuta anche a gran parte degli attori collettivi è, invece, meno evidente ma si deduce dal contributo di Lunardon, nel quale si ripercorrono le materie oggetto di contrattazione collettiva decentrata dagli anni '90 ad oggi: tutte incentrate sulla flessibilità, prima solo salariale (contrattazione di prima generazione) e poi, più di recente (a partire dall'A.I. 28 giugno 2011), anche organizzativa (contrattazione di seconda generazione).

Nell'A.I. (separato) sulla produttività del 16 novembre 2012, prevedendo lo spostamento di quote economiche dal primo al secondo livello di contrattazione,

per la prima volta si realizza, secondo Lunardon, un'inedita monetizzazione del valore della flessibilità, presupponendo quella equazione flessibilità-produttività che il successivo DPCM n. 66/2013 renderà palese.

Sulle politiche di incentivazione statale in materia di contrattazione decentrata c.d. di produttività, come disciplinate nell'appena citato DPCM n. 66/2013, si sono sollevate le critiche di Campanella che ne evidenzia l'irragionevolezza in quanto prevedono indicatori di produttività/redditività poco realistici, difficili da valutare e, soprattutto, non in grado di condizionare il sostegno dello Stato alla presenza effettiva di innovativi programmi imprenditoriali e di reali recuperi di produttività, finendo così per determinare lo sperpero delle già scarse risorse pubbliche.

Tanto è vero che, come evidenzia l'autore, "le normative di agevolazione fiscale e contributiva, invece di alimentare veri e propri incrementi di produttività concordati a livello territoriale o aziendale, hanno per lo più generato accordi fotocopia".

Un esempio di come il DPCM n. 66/2013 è stato applicato a livello locale è contenuto nel testo di Balestrieri in cui si presenta il contratto collettivo di produttività per il 2013 sottoscritto da Confcommercio per la provincia di Pesaro-Urbino e si specificano gli indici di "produttività" ivi previsti, precisando come basterà rispettarne anche solo uno per beneficiare della detassazione, ciò a conferma dei timori di Campanella.

Dai contributi relativi al contesto locale emerge un giudizio critico sull'attuale contrattazione decentrata del territorio marchigiano: dall'articolo di Bontempo apprendiamo che si tratta di contrattazione prevalentemente di tipo difensivo, riguardando principalmente la gestione degli esuberanti, l'utilizzo di ammortizzatori sociali, la distribuzione degli orari, la flessibilità del personale e dei regimi d'orario e, anche laddove consiste in accordi aziendali di tipo acquisitivo con premi di risultato, questi ultimi sono legati alla "presenza" piuttosto che alla "produttività", criterio peraltro chiaramente discriminatorio per le lavoratrici, come osservato da Ricci.

Di fronte a tale quadro occorre reagire cogliendo l'esortazione di Campanella ad incentivare una contrattazione collettiva di secondo livello dai contenuti ben più ambiziosi e qualificanti.

Una concreta proposta di contrattazione decentrata di qualità la troviamo nel saggio di Antonioli e Pini i quali sostengono la necessità di una riforma della contrattazione sul salario che riporti al centro il ruolo della contrattazione nazionale, in un legame *ex-ante* tra salari e produttività, promuovendo una contrattazione decentrata (aziendale e territoriale) incentrata, invece, sull'innovazione organizzativa nei luoghi di lavoro. Anche Antonioli e Pini sostengono, quindi, come Campanella, che la contrattazione di secondo livello dev'essere promossa e diffusa con meccanismi di incentivazione diversi da quelli di defiscalizzazione del salario variabile contrattato in azienda (che, convengono gli autori, favorisce contratti "cosmetici", oltre ad un diseguale trattamento economico tra i lavoratori).

In altri termini, si propone di ribaltare la logica che fa seguire gli incrementi sa-

lari ai guadagni di produttività o redditività: sono invece i primi che devono indurre nelle imprese i guadagni di produttività che accrescono la competitività sul mercato, in coerenza con quanto emerso anche dallo studio di Travaglini.

Il “salario di partecipazione”, concludono gli autori, implica però un modello di gestione delle risorse umane volto alla co-partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali. E qui ci si collega con quanto sostenuto da Carrieri nel suo contributo dedicato, appunto, al tema della partecipazione dei lavoratori o, *rectius*, della democrazia industriale.

Se è vero che la globalizzazione ha legittimato delocalizzazioni, frammentazioni e tagli occupazionali, è anche vero che, afferma quest'autore, “il lavoratore non può più essere solo l'oggetto passivo di questo incremento del rischio, esso deve invece poter diventare un soggetto attivo nelle decisioni che lo riguardano”.

Proprio nell'attuale fase di crisi della crescita e dell'occupazione diventa più semplice individuare gli obiettivi comuni: l'innovazione del sistema produttivo, l'incremento della produttività, l'aumento dell'occupazione. Carrieri sottolinea, infine, come già Antonioli e Pini, che per raggiungere questi obiettivi, ed in particolare la piena e buona occupazione, è però necessario chiamare in causa, accanto agli attori collettivi, anche le istituzioni pubbliche e le politiche economiche, sottolineando i legami stretti tra democrazia industriale e democrazia economica.

Dai contributi relativi al contesto locale emergono, poi, entrambi i temi, strettamente connessi, della necessità di forme di partecipazione dei lavoratori e della scarsa diffusione della contrattazione decentrata nelle piccole imprese. Secondo Rossi è proprio la micro-dimensione, insieme e in connessione con la sottocapitalizzazione, a rendere critica la posizione delle nostre imprese negli scenari della competizione internazionale.

Per questo da più parti (Bontempo, Ghiselli, Ricci, Rossi) si auspica lo sviluppo della contrattazione territoriale. Ghiselli afferma che per tutelare anche i lavoratori delle piccole imprese sarebbe importante avviare la sperimentazione della contrattazione territoriale o di sito, e trovare forme di coinvolgimento anche dei lavoratori “flessibili” (contratti a tempo determinato, in somministrazione, a chiamata, a progetto, partite Iva e associati in partecipazione, o stage e tirocini).

Ricci nota che, purtroppo, sono ancora pochi i contratti territoriali sottoscritti nella nostra regione, mentre sono molte le potenzialità di sviluppo degli stessi come strumento di redistribuzione dei redditi e di qualificazione della forza lavoro.

Secondo Rossi “bisogna partire dal presupposto concettuale che il lavoro non è subordinato al capitale ma deve combinarsi con esso, su un piano di almeno pari dignità, per favorire la realizzazione delle persone, la coesione sociale delle comunità, lo sviluppo economico”.

Affermare ciò significa, secondo l'autore, “considerare le imprese non come mere realtà dove si combinano i vari fattori della produzione (tra i quali è annoverato il lavoro), ma comunità di persone che, con ruoli e compiti diversi (e riconoscimenti correlati a tale differenziazione) concorrono al perseguimento degli obiettivi produttivi ed economici”.

Tale schema presuppone, conclude Rossi, reciproco riconoscimento della controparte come interlocutore, piuttosto che come avversario. Anche secondo Stango occorre passare da un sistema conflittuale e deresponsabilizzato ad un sistema ove al centro vi sia una sfida condivisa e, in tale ottica, riveste grande importanza la contrattazione di secondo livello.

Ricci considera i temi della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti come precondizioni per migliorare l'intero processo produttivo.

Ma il tema della partecipazione è stato valorizzato molto anche dagli autori che hanno commentato il numero. Comito ha ricordato che, al di là del noto caso della Germania, dove esiste da molti anni una legge sulla partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nei consigli di sorveglianza, anche in altri paesi europei vi sono forme simili, come in Svezia e, più di recente, in Francia. Anche Bordogna si sofferma sulla codeterminazione tedesca, ricordando come Wolfgang Streeck usasse la nozione di 'vincoli benefici' per indicare come "essi, pur potenzialmente percepiti come vincoli fastidiosi da parte delle singole imprese, esercitassero in realtà effetti benefici da un punto di vista sistemico, garantendo da un lato uno stimolo e un consenso dei lavoratori alle politiche innovative delle imprese, e scoraggiando al tempo stesso scelte opportunistiche".

Una partecipazione/co-determinazione diventa, anche per Ghiselli, la condizione necessaria affinché la contrattazione di secondo livello possa fare il salto di qualità e svolgere una funzione decisiva nell'organizzazione del lavoro.

Un'impresa moderna, secondo l'autore, non può più essere gestita efficacemente con una direzione verticale e gerarchizzata, ma occorrono processi circolari rispetto ai quali ogni lavoratore può svolgere un ruolo importante e si deve sentire coinvolto.

Ovviamente, non vi può essere vera co-responsabilizzazione dei lavoratori senza una reale "cessione di sovranità" da parte dell'impresa e la responsabilità deve essere fondata sul potere di conoscere e di incidere sulle decisioni. La partecipazione può rivelarsi, quindi, una scelta strategica per l'innovazione e il recupero di competitività del nostro sistema.

In conclusione, dalla lettura di questo fascicolo di Prisma emerge che il tema della contrattazione decentrata non possa non andare di pari passo con il tema della partecipazione. Come individuato nel commento di Bordogna, il comune denominatore di tutti i contributi è infatti la lucida consapevolezza che l'obiettivo della produttività e della competitività delle imprese non possa essere affidato alla sola contrattazione integrativa. Il decentramento della contrattazione in tempo di crisi potrebbe tradursi in una mera deregolamentazione ad esclusivo vantaggio della discrezionalità imprenditoriale, a conferma del c.d. declino delle relazioni industriali.

Oppure no. Oppure può costituire uno stimolo per un effettivo rinnovamento delle stesse, ponendo al centro il ruolo della democrazia industriale. Contrattazione decentrata e partecipazione vanno concepite insieme e saranno tanto più proficue,

aggiungerei, quanto più siano capaci di uscire dai confini dell'azienda per farsi territoriali.

Il territorio è infatti il *trait d'union* tra contrattazione decentrata, partecipazione e innovazione. È il territorio, infatti, il luogo su cui insistono le imprese, su cui operano le rappresentanze sindacali e su cui vivono i lavoratori e, più in generale, i cittadini e le istituzioni locali: tutti uniti dal comune interesse a che le imprese non solo sopravvivano ma possano aumentare la propria produttività, competitività e capacità occupazionale. Tutti questi soggetti devono essere coinvolti e responsabilizzati.

Allora è il modo in cui le parti sociali affrontano questa sfida della contrattazione decentrata che diventa decisivo: potendo determinare non il declino ma il rifiorire delle relazioni industriali e della produttività, se si coglie l'occasione per sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro (meno gerarchizzate, più circolari e partecipate), nuove frontiere contrattuali (meno "aziendali" e più territoriali, di filiera, di sito; meno categoriali e più "inclusive"), nuove relazioni sindacali (meno conflittuali, più condivise e bilaterali), nuove forme di concertazione (con le amministrazioni locali e con, perché no?, comitati di cittadini).

Spazio all'innovazione, quindi, *in primis* delle forme di contrattazione, di rappresentanza e di partecipazione. E, prima ancora, spazio all'immaginazione.

Natalia Paci