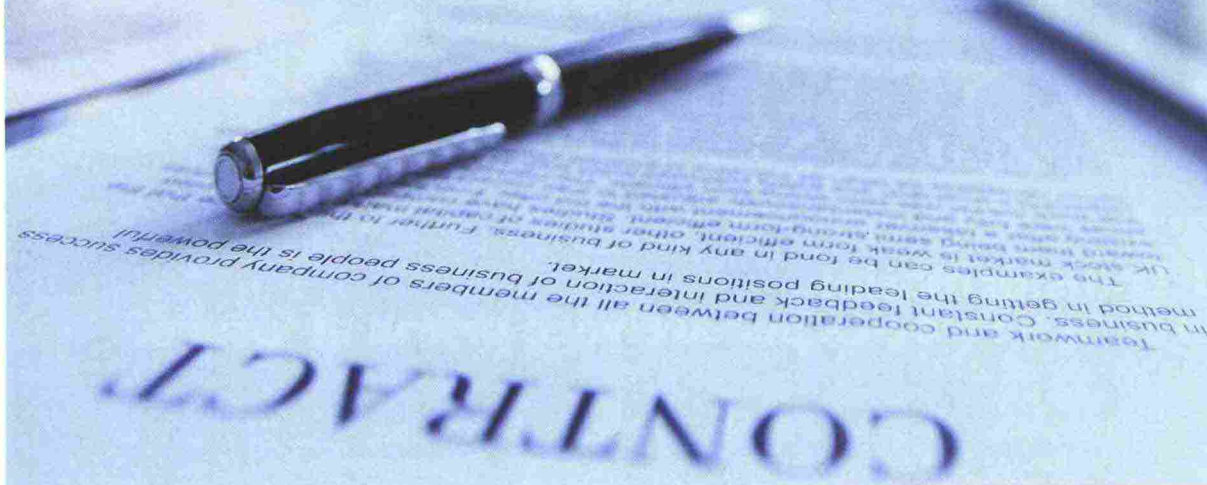


Lavoro

# CONTRATTIAMO LA RIPRESA

MENTRE LA GERMANIA HA CONSERVATO OCCUPAZIONE E PRODUTTIVITÀ GRAZIE ALLA FLESSIBILITÀ DEI PATTI LOCALI E AZIENDALI, IN ITALIA SINDACATI E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA NON VOGLIONO RINUNCIARE AL DOGMA DEGLI ACCORDI COLLETTIVI NAZIONALI. MA ORA CHE SERGIO MARCHIONNE HA ROTTO IL TABÙ, MOLTI CHIEDONO LA POSSIBILITÀ DI SEGUIRLO

DI ANDREA TELARA



**I**l 22 maggio scorso, parlando a un importante meeting nella città portoghese di Sintra, Mario Draghi ha lanciato un appello che non è passato certo inascoltato: «Rafforziamo la contrattazione di lavoro aziendale, per tutelare meglio l'occupazione», ha detto in sostanza il presidente della Banca Centrale Europea (Bce) rivolgendosi ai Paesi dell'Eurozona, che oggi intravedono finalmente un barlume di ripresa economica. Nel suo discorso, Draghi ha fatto riferimento a uno studio sul mercato del lavoro del Vecchio Continente, redatto da alcuni economisti della Bce. In Europa, secondo gli esperti, ci sono infatti alcuni Paesi che sono riusciti a contenere meglio l'emorragia di posti di lavoro, nonostante la recessione iniziata nel 2008. Questi Stati sono proprio quelli che hanno puntato negli anni passati sui contratti di lavoro siglati nelle singole imprese, sacrificando invece gli accordi collettivi nazionali, firmati dai maggiori sindacati e dalle più importanti associazioni di categoria.

**MODELLO TEDESCO**

**T**ra le nazioni europee particolarmente virtuose sul fronte della flessibilità contrattuale, c'è ovviamente la Germania, che oggi ha un tasso di disoccupazione attorno al 6,4%, inchiodato ai livelli minimi dell'ultimo ventennio e pari a circa la metà di quello italiano. Lo sa bene anche un gruppo di economisti tedeschi (Christian Dustmann, Bernd Fitzenberger, Uta Schonberg e Alexandra Spitz-Oener) che nel 2014, come i loro colleghi della Bce, hanno dedicato alla ritrovata competitività della Germania un intero studio, le cui conclusioni vengono riportate (tradotte in italiano) nel sito de *LaVoce.info*. Secondo questo "quartetto" di economisti, il segreto della produttività tedesca sta proprio nel processo di indebolimento della contrattazione collettiva nazionale di lavoro e nel progressivo rafforzamento di quella decentrata, che avviene a livello aziendale e territoriale. Grazie a questo processo, le imprese locali hanno potuto contare su una flessibilità impensabile in altri Paesi e sono riuscite ad adattare i salari, l'organizzazione del lavoro, i turni, le ferie e gli orari alle mutate esigenze createsi con l'arri-

vo della crisi, senza rimanere imbrigliate nelle maglie troppo strette del contratto collettivo nazionale. In cambio di riduzioni dello stipendio o dei minimi salariali, si è riusciti a evitare licenziamenti e delocalizzazioni. Con una maggiore flessibilità degli orari, invece, molte imprese tedesche hanno recuperato produttività, derogando appunto alle norme contenute nel contratto nazionale e chiedendo qualche sacrificio ai propri dipendenti.

**IMPASSE ITALIANA**

**P**erché non applichiamo questo modello anche in Italia, dove purtroppo la disoccupazione è attorno al 12% e dove la produttività del lavoro, secondo Eurostat, è ferma da un decennio? Facile a dirsi. Purtroppo, però, nella Penisola la riforma della contrattazione è sempre stata una materia assai ostica, che ha portato spesso a conflitti tra le parti sociali o alla firma di accordi rima-

**ADATTARE SALARI, FERIE, TURNI E ORARI ALLE ESIGENZE CONSENTE DI EVITARE LICENZIAMENTI E DELOCALIZZAZIONI**

sti poi sulla carta. Tra il 2009 e il 2013, per esempio, sono state siglate ben tre diverse intese tra Confindustria e i sindacati in materia di contrattazione decentrata. Inoltre, il governo Berlusconi approvò anche una normativa ad hoc su questo tema: il tanto discusso articolo 8 del decreto legge n. 138 del 2011, che ha introdotto i cosiddetti contratti di prossimità. Si tratta di una nuova forma di accordi collettivi di lavoro con cui i sindacati e gli imprenditori, in uno specifico territorio o in una singola impresa, possono concordare delle regole di lavoro diverse rispetto a quelle previste dai contratti nazionali o addirittura dalle leggi dello Stato. All'inizio, sembrava una rivoluzione ma, a distanza di quattro anni, i cambiamenti portati in dote da queste norme sono >>

**IMPARIAMO DA BERLINO, NEGOZIAMO A LIVELLO TERRITORIALE**

Intervista a Paolo Tomassetti, ricercatore dell'associazione **Adapt**, fondata da Marco Biagi



**U**n nuovo modello di contrattazione collettiva, strutturato su base territoriale come in Germania. È quello che, secondo Paolo Tomassetti, sarebbe auspicabile anche in Italia. «Con questa soluzione», dice il ricercatore dell'**Adapt**, «le associazioni imprenditoriali e i sindacati potrebbero

decentrare maggiormente le attività di contrattazione sul lavoro, conservando al tempo stesso un ruolo importante a livello nazionale».

**Perché questo sistema dovrebbe funzionare?**  
Innanzitutto, perché sarebbe più adeguato ai tempi. Una contrattazione del lavoro troppo accentrata a livello nazionale, infatti, oggi è incapace di rispondere alle esigenze del nostro sistema produttivo. Gli accordi collettivi nazionali hanno come prima finalità quella di proteggere il potere di acquisto dei salari, ponendo però in secondo piano altri fattori importantissimi come la produttività del lavoro o le esigenze delle singole aziende e dei territori.

**Con quale risultato?**  
La conseguenza è stata a volte un forte scollamento tra l'andamento delle retribuzioni e la situazione economica delle imprese. Tra il 2012 e il 2014, per esempio, si è verificata una situazione paradossale:

mentre i dipendenti ottenevano aumenti medi delle retribuzioni pari nel complesso al 7-8%, si è registrato contemporaneamente un picco nel ricorso alla cassa integrazione straordinaria e alla procedure di mobilità. Le risorse destinate all'aumento dei salari, invece, potevano essere usate dalle aziende in maniera diversa e più flessibile, cioè per salvaguardare posti di lavoro, magari in cambio di riduzioni degli orari.

**Dunque, ci vogliono regole meno rigide...**  
Con un nuovo modello di contrattazione decentrata, capace di tenere conto delle differenze regionali che caratterizzano il Paese e di mettere assieme solo le realtà geografiche omogenee tra loro, si creerebbe indubbiamente un sistema di relazioni industriali migliore.

**Per quale motivo, in Italia, la contrattazione decentrata non decolla?**  
Le ragioni sono diverse e riguardano, in maniera speculare, sia i sindacati che le associazioni imprenditoriali. Il loro timore è che, con un processo di decentramento della contrattazione che arriva sino alla singola azienda, il ruolo delle parti sociali perda progressivamente l'importanza che rivestite da sempre. Con la contrattazione territoriale, invece, si arriverebbe a un giusto compromesso, capace di dare maggiore flessibilità alle relazioni industriali, assegnando però un ruolo ancora importante alle organizzazioni di categoria.



**Lavoro**

**IL RUOLO  
DEI CONTRATTI  
AZIENDALI  
IN EUROPA**



**GERMANIA**

Nel mercato del lavoro tedesco, c'è un largo uso della contrattazione aziendale ma anche e soprattutto di quella territoriale, che avviene in ogni Lander. Secondo le statistiche degli ultimi anni, il 16% delle imprese ha utilizzato specifiche clausole aziendali per fissare dei salari più bassi per i lavoratori al primo impiego, un altro 14% ha ridotto o sospeso il pagamento dei bonus annuali, mentre il 9% ha tagliato addirittura la retribuzione di base.



**FRANCIA**

Dopo l'approvazione di una legge del 2004 (legge Fillon), è possibile firmare degli accordi aziendali che contrastano con i contratti collettivi di lavoro, fatta però eccezione per alcune materie esplicitamente vietate. È il caso delle retribuzioni che, nelle singole imprese, possono soltanto essere aumentate rispetto al contratto collettivo e non diminuite. Per questo, in Francia gli accordi aziendali sono poco utilizzati per le politiche dei salari.

ben pochi. Per quale motivo? Innanzitutto perché i contratti di prossimità hanno sempre avuto un'applicazione limitata, almeno sinora, a causa dell'ostilità di alcuni sindacati (in primis la Cgil), strenui difensori degli accordi collettivi naziona-

li. Inoltre, anche l'introduzione dell'articolo 8 e di questi nuovi accordi collettivi decentrati non ha scalfito il ruolo-cardine dei contratti nazionali di lavoro, la cui importanza è stata ribadita nero su bianco anche nelle intese siglate negli ultimi

anni. Spetta ancora ai contratti nazionali il compito di definire i minimi salariali, senza possibilità di deroga.

**NEL SOLCO  
DI MARCHIONNE**

**E**così, oggi in Italia i contratti aziendali sono relegati a un ruolo di comprimari: pur essendo largamente utilizzati, possono svolgere soltanto una funzione integrativa nelle politiche salariali, rispetto a quanto previsto dagli accordi nazionali. Per rendersene conto, basta leggere le analisi svolte dall'Adapt, associazione di studi fondata da Marco Biagi, il giuslavorista dell'Università di Modena ucciso nel 2013 dalle Brigate Rosse. Negli ultimi anni, i ricercatori dell'Adapt hanno passato al setaccio diversi accordi di lavoro aziendali (descritti su Farecontrattazione.it) evidenziando molte buone pratiche. Zara, Benetton, Fin-domestic, Birra Peroni o Brembo: ecco i nomi di alcune aziende che hanno siglato delle intese con le rappresentanze sindacali per aumentare la produttività e migliorare le condizioni di lavoro. Si tratta però di casi virtuosi riguardanti per lo più imprese in salute, che hanno deciso di dare nuovi benefit o aumenti di stipendio ai lavoratori, rispetto al trattamento economico "di base" previsto dai contratti nazionali.

Sono assai rari, invece, i casi di aziende che hanno usato il contratto aziendale come in Germania, cioè per prevenire una crisi o evitare una delocalizzazione. A dire il vero, un'azienda che ha de-

**LE COLPE DI SINDACATI E CONFINDUSTRIA**

Intervista a Marco Lanzani, partner dello studio legale Osborne Clarke



«In Italia c'è indubbiamente una tradizione sindacale molto centralista, che ritarda lo sviluppo dei contratti aziendali». Così Marco Lanzani fotografa il sistema delle relazioni industriali italiane che, secondo lui, avrebbe invece bisogno di un forte decentramento, per tenere il passo di un sistema produttivo

sempre più dinamico e concorrenziale.

**Quindi, è tutta colpa dei sindacati...**

No, direi che anche Confindustria e le altre associazioni di categoria dovrebbero fare autocritica. Per tutte le parti sociali, favorire il decentramento delle relazioni industriali significa infatti mettersi in discussione e ripensare il proprio ruolo. È per questo motivo che la contrattazione aziendale o territoriale incontra oggi molte resistenze. È innegabile, tuttavia, che i sindacati italiani abbiano ancora un'impronta fortemente ideologica che certo non favorisce il rinnovamento.

**In che senso?**

I tedeschi hanno un sistema di contrattazione che è diretta conseguenza del loro modello di relazioni industriali, basato sulla cogestione, cioè sulla partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori alle decisioni strategiche dell'impresa. In Italia, invece, i sindacati hanno o preferiscono avere un ruolo da antagonisti verso la proprietà dell'azienda, proprio

perché si sentono estranei alla gestione.

**Che cosa ha comportato un simile atteggiamento?**

Questa contrapposizione e diffidenza reciproca tra dipendenti e proprietà ha spinto nel tempo i sindacati a considerare come un dogma l'importanza del contratto collettivo nazionale. In altre parole, le organizzazioni sindacali hanno poca fiducia in ciò che viene deciso a livello periferico, cioè nelle singole aziende e nei singoli territori. Per questo, pensano che il compito di stabilire i diritti salariali dei lavoratori spetti soprattutto alle segreterie nazionali, non ai delegati regionali o aziendali. Qualsiasi deroga al contratto collettivo nazionale, insomma, viene vista come una minaccia più che un'opportunità.

**Quali sono le conseguenze di questo sistema?**

Molte aziende si lamentano spesso per il fatto di doversi confrontare con regole troppo rigide, che di certo non incoraggiano gli investimenti. Cito un caso concreto, incontrato nella mia esperienza professionale. Tempo fa, per alcuni lavoratori che non potevano essere inquadrati come apprendisti, un grande gruppo del settore turistico ci aveva chiesto se fosse possibile fare delle assunzioni con un livello di retribuzione inizialmente un po' più basso, rispetto a quanto previsto dai contratti collettivi nazionali. Anche se questa proposta comportava una crescita dell'occupazione, è risultata inattuabile proprio perché in contrasto con la disposizioni degli accordi nazionali di lavoro.



**SPAGNA**

Con la riforma del lavoro approvata dal governo di centrodestra di Mariano Rajoy, la contrattazione aziendale è stata molto potenziata, completando un processo già iniziato con il premier socialista Zapatero. Nello specifico, gli accordi aziendali possono derogare al contratto collettivo sulle retribuzioni, ma anche su altri aspetti del rapporto di lavoro, come i turni, le ferie gli orari o la distribuzione delle mansioni nelle fabbriche e negli uffici.



**ITALIA**

Anche nel nostro Paese c'è un largo utilizzo dei contratti aziendali, stipulati all'interno delle singole imprese tra i sindacati e i rappresentanti dei datori di lavoro. Tuttavia, in Italia hanno soltanto una funzione integrativa e migliorativa, rispetto alle principali disposizioni contenute negli accordi collettivi siglati a livello nazionale. Sui salari minimi, per esempio, gli accordi aziendali non possono mettere bocca.

ciso di mettere in soffitta il contratto nazionale esiste anche in Italia ed è il gruppo Fiat-Chrysler (Fca), guidato da Sergio Marchionne. Alla fine del 2011, Marchionne ha deciso di rompere gli indugi: è uscito da Confindustria per sbarazzarsi dell'accordo dei metalmeccanici e ne ha proposto uno nuovo ai propri lavoratori, che lo hanno approvato con un referendum, senza aspettare l'imprimatur delle segreterie sindacali. Forte della sua vittoria, Marchionne va da tempo dicendo che il contratto aziendale della Fiat (rinnovato fino al 2018) dovrebbe diventare un modello per l'Italia intera, visto che si basa su una politica retributiva orientata ai risultati e alla produttività. Se il desiderio di Marchionne si avverasse, c'è il rischio di dover suonare le campane a morto per le grandi associazioni imprenditoriali come Confindustria, che perderebbero così il loro ruolo-chiave nel mondo delle relazioni industriali italiane. Non a caso, proprio di recente, c'è stata una dura presa di posizione di Giorgio Squinzi, che ha invitato i rappresentanti di Cgil, Cisl e Uil a sforzarsi molto di più per rinnovare i contratti collettivi nazionali di lavoro, in modo da renderli adeguati ai tempi. «Incontrerò i sindacati e li metterò con le spalle al muro», ha detto mr. Mapei, accusando le sue controparti di essere ancorate a vec-



chie logiche. Con il suo appello, il leader degli industriali ha smosso le acque per dare più forza ai contratti aziendali e per legare maggiormente i salari alla produttività. Tra i suoi obiettivi, già manifestati durante l'ultima assemblea di Confindustria, c'è quello di rendere alternativi tra loro i contratti nazionali e quelli firmati nel-

le singole imprese. In pratica, gli accordi collettivi nazionali avrebbero soltanto una funzione di cornice, fissando le retribuzioni e gli aumenti salariali in quelle realtà dove non esiste uno specifico contratto aziendale. Di fronte a questa proposta, i sindacati si sono mossi in ordine sparso: mentre i leader Cisl e Uil si sono detti disponibili a discutere, la Cgil sembra già pronta a rispondere picche. Qualunque sia l'esito del confronto, una cosa è certa: oggi non sono poche le aziende italiane che hanno la tentazione di muoversi nel solco di Marchionne. **BP**

Dall'alto a sinistra, in senso orario: Mario Draghi e Giorgio Squinzi, sponsor della contrattazione aziendale; Zara (in foto Amancio Ortega) e Benetton (con l'ex presidente Alessandro) hanno già firmato degli accordi interni, ma l'opposizione dei sindacati - in testa la Cgil di Susanna Camusso - impedisce di realizzare una vera riforma in tema; anche Birra Peroni e Brembo si sono dotati di integrativi aziendali, ma nessuno si è spinto fino al punto di Sergio Marchionne con l'accordo per i lavoratori Fca

**NEL NOSTRO PAESE GLI ACCORDI DI SECONDO LIVELLO HANNO SOLO FUNZIONE INTEGRATIVA IN TERMINI DI RETRIBUZIONI PER AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ**