

Come fare della contrattazione una leva per la produttività? I risultati del progetto Bargaining for Productivity

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)
Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto [Fabbrica dei talenti](#)
scrivi a: selezione@adapt.it

Complesso e controverso è il significato del concetto di produttività. Tempo fa, avevamo provato a fare chiarezza, prendendo spunto dal prezioso contributo di Luciano Gallino (L. GALLINO, *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza, 2013), che definiva la produttività come valore aggiunto per ora lavorata. Alla crescita della produttività, così intesa, concorrono non soltanto i tempi e la qualità del lavoro, quanto piuttosto la complessiva capacità dell'impresa di saper innovare e sviluppare, i mezzi di produzione impiegati e l'organizzazione del lavoro e dei processi produttivi. Si tratterebbe di una produttività intrinsecamente sostenibile nel tempo, perché poggia le sue fondamenta non su una razionalizzazione dei costi e su un mero efficientamento dei tempi di lavoro ma su una progettualità di lungo periodo e su investimenti che spaziano dal campo della ricerca, a quello del capitale umano e organizzativo. **Se innestata su queste dinamiche, la contrattazione collettiva non può dirsi estranea alla produttività e può anzi contribuire ad influenzarne l'andamento. L'entità della sua azione è stata oggetto di uno studio comparato, co-finanziato dalla Commissione europea e intitolato "Bargaining for Productivity"**, che dal 2015, sotto la guida di ADAPT, ha studiato le relazioni tra contrattazione e produttività in quattro settori chiave (automotive, distribuzione, turismo e sanità) di sei Paesi europei: Germania, Italia, Olanda, Polonia, Spagna e Regno Unito.

Dai risultati di questa ricerca, discussi anche in occasione della Conferenza finale del progetto tenutasi a Roma lo scorso 4 settembre, sono emerse considerazioni interessanti e spunti utili per chi si propone di impiegare la leva della contrattazione collettiva a supporto e sostegno della produttività.

Non ci può essere contrattazione collettiva per la produttività senza che Governo e parti sociali credano nel potenziale delle relazioni industriali in questo ambito. In Spagna, ad esempio, il contratto collettivo è ancora in larga parte percepito come uno strumento essenzialmente regolatorio, e nel Regno Unito manca la volontà politica di scommettere sulla contrattazione collettiva: scommessa che per essere vinta richiederebbe una legislazione di

Come fare della contrattazione una leva per la produttività? I risultati del progetto **Bargaining for Productivity**

sostegno alle parti sociali, in netta controtendenza rispetto alle ultime scelte governative (si vedano i contenuti del *Trades Union Act* del 2016). Tali orientamenti non possono che porre un freno al potenziale della contrattazione collettiva in questo campo.

Relazioni industriali cooperative sono la pre-condizione per una contrattazione collettiva a sostegno di una produttività sostenibile. A dimostrarlo, oltre allo studio in esame, sono alcune prospettive teoriche come quella dell'*Open Innovation* (H. W. CHESBROUGH, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, 2003), che spiega come lo sviluppo e l'innovazione industriale si fondino su un ecosistema territoriale di reti e relazioni, in grado di garantire continui flussi di informazioni, trasparenza delle stesse e il trasferimento di competenze e conoscenze dall'interno all'esterno dell'impresa e viceversa. In quest'ottica, la produttività di un'azienda non potrebbe prescindere da relazioni industriali collaborative, capaci di valorizzare l'expertise dei lavoratori e quello dei loro rappresentanti, considerando il sindacato stesso un player strategico, insieme alle scuole e alle amministrazioni locali, per lo sviluppo delle imprese e dell'intero territorio. Diversamente, il caso della Polonia è emblematico di una crescita della produttività perseguita tramite politiche di contenimento salariale e una radicale liberalizzazione dell'economia, che ridimensionando e quasi annullando il ruolo del sindacato e delle relazioni industriali, risulterebbe insostenibile nel lungo periodo, non appena il processo di *catching-up* nei confronti delle economie più sviluppate avrà esaurito i suoi effetti.

Formazione e responsabilizzazione degli attori negoziali sono essenziali per promuovere una cultura delle relazioni industriali a sostegno della produttività. A tal proposito, è interessante notare che in Germania e in Spagna, nei settori dove la produttività costituisce uno degli indicatori economici da tenere in considerazione per stabilire gli aumenti dei minimi salariali, le parti sociali a tutti i livelli sembrerebbero più propense ad operare di concerto per stimolare incrementi di produttività. In altre parole, quando la produttività costituisce un *input* per la contrattazione, è più facile che ne diventi ben presto anche un *output*. Sempre con riferimento a questi temi, ma allargando per un attimo lo sguardo a un Paese non analizzato dal presente studio, va di sicuro colta con interesse la scelta, espressa nel nuovo Codice del Lavoro francese, di mobilitare Università e *Grandes Ecoles* per la formazione dei sindacalisti (per maggiori approfondimenti, si veda L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Cosa cambia nella regolazione del lavoro in Francia: spunti di riflessione per il caso italiano*, Bollettino ADAPT, 1 settembre 2017): un primo

Come fare della contrattazione una leva per la produttività? I risultati del progetto Bargaining for Productivity

tentativo per rendere tra loro permeabili i due mondi.

Non sembra esistere un livello contrattuale privilegiato per rispondere all'esigenza di promuovere la produttività, ma è il coordinamento tra i vari livelli di negoziazione a poter fare la differenza. Quasi del tutto estranee al caso olandese, le spinte al decentramento come via a una contrattazione collettiva declinata alla produttività sono riscontrabili soprattutto in Spagna e in Italia, ma i loro effetti sono ugualmente controversi. In Spagna, infatti, il decentramento ha talvolta indotto le imprese a derogare agli standard minimi di tutela quindi ad optare per una strategia di crescita piuttosto emergenziale. Anche in Italia, gli incentivi legislativi a una contrattazione collettiva di prossimità hanno visto la diffusione tanto di pratiche innovative (come schemi retributivi variabili legati a risultati di performance condivisi o alle competenze espresse dai lavoratori) quanto di interventi meramente distributivi (come premi fissi o connessi a obiettivi di facile raggiungimento), riflesso di un approccio ancora poco orientato alla corresponsabilità. Buone e cattive pratiche di contrattazione hanno quindi coesistito non solo a livello decentrato ma anche nazionale (si veda, ad esempio, il caso dell'Olanda). Inoltre, in alcuni settori, la contrattazione collettiva di primo livello è stata in grado di introdurre e disciplinare istituti rilevanti anche in ottica di produttività (come gli enti e fondi bilaterali, le commissioni tecniche paritetiche per l'analisi e l'approfondimento di varie tematiche e il diritto soggettivo alla formazione continua), ma a queste pratiche nazionali non sempre ha fatto seguito una coerente contrattazione decentrata. Oltre a un assetto multi-livello, sono quindi auspicabili la verifica della rappresentatività degli agenti negoziali contro le pratiche di *dumping* contrattuale (soprattutto in Italia), un miglior coordinamento verticale tra le varie sedi di negoziazione e l'esigibilità delle disposizioni pattuite.

Anche la copertura della contrattazione collettiva sembra avere un ruolo per la produttività. A dimostrarlo è il caso della Germania, dove a fronte di tutele minime garantite ai lavoratori dall'alto livello di copertura contrattuale, i consigli di fabbrica nei luoghi di lavoro sembrerebbero più propensi ad abdicare a un ruolo rivendicativo per adottare un approccio più collaborativo e costruire con l'impresa percorsi di crescita sostenibili.

Lo Stato emerge come un attore abilitante di una contrattazione collettiva a sostegno della produttività. Risultano importanti, ad esempio, le estensioni legislative e giurisprudenziali dell'efficacia delle intese collettive anche ai lavoratori non iscritti ad alcuna organizzazione

Come fare della contrattazione una leva per la produttività? I risultati del progetto Bargaining for Productivity

sindacale. L'intervento in questi ambiti non deve però minare l'autonomia degli agenti negoziali, che è essa stessa garanzia di una contrattazione collettiva libera da ricatti o pressioni politiche e quindi intrinsecamente più disponibile a una progettualità di lungo periodo. Volendo rafforzare la contrattazione collettiva senza cedere alle tentazioni di ingerenza, l'attore pubblico potrebbe allora puntare al dialogo sociale, ad aumentare le occasioni di incontro e confronto reciproco, quindi a coinvolgere associazioni datoriali e sindacali ai tavoli decisionali delle imprese, dei settori e dei territori. In Germania, ad esempio, il sindacato IG Metall è responsabile di uno dei cinque gruppi di lavoro del network nazionale *Plattform Industrie 4.0*, che avvalendosi del contributo di imprese e rappresentanti datoriali, sindacati e Università vuole accompagnare la transizione dell'economia tedesca al digitale. Simili laboratori multi-stakeholder potrebbero altresì contribuire a soddisfare l'esigenza di responsabilizzare le parti sociali e di accrescere la fiducia reciproca.

Infine, si rende necessario continuare a condurre studi empirici e comparati sul tema della contrattazione collettiva e della produttività, raccogliere sistematicamente i contratti collettivi a tutti i livelli di negoziazione e diffondere le buone pratiche per stimolare uno spirito emulativo. Dai casi-studio mappati da questa ricerca, ad esempio, emerge chiaramente che laddove i sindacati contrattano flessibilità organizzative e salariali, tendono a chiedere in cambio maggiore coinvolgimento nei processi decisionali. Come se la produttività nell'ambito delle relazioni tra impresa e sindacato non potesse essere, per sua natura, nient'altro che sostenibile, cioè condivisa da entrambe le parti per bilanciare le istanze aziendali con i bisogni dei lavoratori. Se incentivata, questa tendenza nelle relazioni industriali, che è oggi riscontrabile in alcune realtà di Italia, Germania e Spagna, potrebbe forse consentire la creazione di quegli spazi per il confronto comune che sono alla base di una strategia di produttività meno emergenziale e più duratura.

Ilaria Armaroli

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 [@ilaria_armaroli](https://twitter.com/ilaria_armaroli)

Come fare della contrattazione una leva per la produttività? I risultati del progetto Bargaining for Productivity

Scarica il **PDF** 