

FIM CISL VENETO

Seminario
Mestre Quick Hotel 10 febbraio 2012

IL MESTIERE DELLA CONTRATTAZIONE

Luca ROMANO
Local Area Network

1. Stiamo entrando in terre sconosciute

C'è un nodo profondo che nella crisi si sgretola per il cambio di intensità della competizione globale. È il nodo che si era stretto con il "compromesso socialdemocratico", ovvero la commistione tra la **regolazione** fondata sul principio costituzionale di cittadinanza "inverato" dalla classe generale dei lavoratori e l'**intervento redistributivo**, diretto e differito (welfare). In questa interdipendenza la contrattazione è l'anello finale, operativo, che conclude a valle il processo politico-istituzionale e sociale.

Michel Lallement, come ha ricordato di recente Arnaldo Bagnasco, ha rappresentato con grande precisione il ruolo e il luogo del Sindacato in questo grande modello epocale: "È difficile separare la regolazione da altre sfaccettature costitutive del lavoro come fatto istituzionale. Le organizzazioni sindacali sono infatti anche potenti crogiuoli di sciabilità, l'azione collettiva favorisce anche **l'integrazione sociale**".

Nel caso italiano noi celebriamo l'apogeo di questo modello nella lotta all'inflazione culminata nell'Accordo interconfederale del 1993, dal governo Ciampi in cui non la produttività e la correlazione della remunerazione del lavoro, ma l'assetto del calmieramento salariale nel processo redistributivo, denominato "politica dei redditi", appare centrale e fattivamente perseguito. Il problema è che sconfitta l'inflazione lo schema è rimasto tale e quale. Sedimentato nella concertazione centralizzata, come metodo del patto neocorporativo (Stato, grandi imprese, centrali sindacali), viene rimesso in questione solo nel 2009.

Nella prima fase della globalizzazione, dal 1990 al 2008, il processo di sradicamento dal locale non è ancora così intenso come lo sperimentiamo oggi, nel pieno della crisi. Ancora Bagnasco testimoniava, fino a pochi anni fa, della fiducia nel nesso tra sviluppo e coesione: "Il fatto che una economia di distretti industriali come quella del veneto, che sono in molti casi anche forme semplici e tradizionali di sistema locale, continui ad avere un tasso di disoccupazione fra i più bassi delle regioni europee dovrebbe farci riflettere sul significato di economie e società locali diventate capaci di essere sistemi locali all'epoca della globalizzazione, mettendo a punto pratiche cooperative a base territoriale" (*Taccuino sociologico*, Laterza, Bari 2012, pag. 96).

La crisi cominciata nel 2007 (USA) e 2008 (Europa) ha cominciato a erodere queste certezze, e stiamo entrando in terre sconosciute. Il vecchio modello non funziona più, ma non abbiamo già i riferimenti e gli strumenti pronti per il nuovo modello. L'

intensità della competizione globale ha indotto fratture lungo tutta la linea che saldava diritti di cittadinanza e azione collettiva, contrattazione di primo livello e integrazione sociale. Se ne accorge con rara tempestività la Chiesa, che, si badi il 29 giugno 2009, pubblicando la *Caritas in Veritate* descrive con precisione il passaggio di epoca:

par. 24: “Attività economica e funzione politica si svolgevano in gran parte dentro lo stesso ambito spaziale e potevano quindi fare reciproco affidamento”

par. 25: “Questi processi hanno comportato la riduzione delle reti di sicurezza sociale in cambio della ricerca di maggiori vantaggi competitivi nel mercato globale”. Sappiamo tutti quanto sia forte la nostalgia reattiva per quel modello, lo stesso filo lega strettamente base costituzionale dei diritti di cittadinanza, contratto nazionale di lavoro e uso della cassa integrazione a tempo indeterminato come se la sfera giuridica delle norme potesse determinare quella economica del valore, e non viceversa! Il mondo dorato di prima della crisi viene assunto come prospettiva *forever*, invece di rendersi conto che dobbiamo operare in un contesto radicalmente nuovo, con rapporti di forza del tutto sconosciuti nell’epoca in cui comandava il G7. Oggi comanda il G20 e tra le grandi potenze del G20 non solo l’Italia, ma persino l’Europa è in difficoltà.

Questo seminario si colloca invece nella prospettiva di affrontare la situazione con un cambiamento di paradigma. Sappiamo che c’è bisogno di un saldo principio di cittadinanza come *regolatore di ultima istanza*, una protezione sociale di ex iure, fondata sulla legge, per arginare gli abusi verso il basso. Ma il regolatore di ultima istanza non è più di prima istanza perché oggi meno che mai il processo di integrazione sociale è naturalmente deducibile dall’azione collettiva (e concertativa) del Sindacato. Questo lo sappiamo.

Ma qui si innesta anche lo straordinario patrimonio ideale e di concreta rivendicazione, di costruzione sociale dal basso e di azioni locali della CISL. Le forme di quel patrimonio si chiamano produttività del lavoro come funzione specifica dell’efficienza aziendale, ma anche costruzione della relazione fiduciaria con la professionalità del lavoratore; visione comunitaria e plurale del valore impresa, non sterilmente manageriale, attento solo ai dividendi degli azionisti, come nella dottrina neoliberista.

E, quindi, dobbiamo affrontare il rovesciamento della struttura del modello sociale che caratterizza il rapporto tra lavoro e impresa. ***Diventa strategica l’azione dal basso, diffusa, articolata aziendalmente; come pure nel raccordo tra l’azienda e i mercati del lavoro esterni che si dispongono lungo la filiera dei fornitori e dei servizi; questa contrattazione è la base su cui, all’interno di grandi strutture, si formano tessuti di società civile nuovi. E’ solo da qui, che nelle reti di protezione di ultima istanza della regolazione, si estendono e si rafforzano i diritti di cittadinanza.***

Questo spiega perché questo seminario è dedicato alla contrattazione di secondo livello. La trasformazione della regolazione da prima a ultima istanza di protezione sociale affida a ciò che è “secondo” un compito prioritario e strategico: ricostruire aziendalmente e territorialmente tutti i parametri di reciprocità tra lavoratori e imprese. La gerarchia tradizionale tra primo e secondo ne viene pienamente investita.

2. La risposta del territorio

Che cosa siamo andati a chiedere ai territori? Che cosa è indispensabile che si persegua attraverso nuove azioni contrattuali?

1. lo scambio tra flessibilità e produttività e la remunerazione di quest' ultima;
2. gli ingressi di nuovo lavoro nelle fasi di accentuazione dei processi produttivi e le relative modalità di gestione contrattuale;
3. una gestione dell' orario che si svincoli da rigidità per accompagnare una domanda di prodotto, e quindi di organizzazione del lavoro sempre più turbolenta e non programmabile;
4. una remunerazione adeguata delle competenze e delle professionalità, correlata alle finalità di risultato con i connessi programmi di formazione e di riqualificazione;
5. la partecipazione attiva dei lavoratori nel determinare la componente variabile "di risultato" del salario, tra monetizzazione, tempi o welfare non monetario o combinazioni di tutte e tre le variabili.

Le formule attraverso cui regolare questo insieme di questioni ha sempre goduto, sotto l' ombrello del CCNL, di un ampio regime di informalità, attraverso cui si evitava di "tappezzarlo" con una lunga sequenza di deroghe. Non risultava eccessivamente vincolante in quanto i margini di competitività dell'azienda erano ancora sufficientemente ampi. Ora questi margini sono stati fortemente erosi e la contrattazione aziendale e nelle interazioni tra l'azienda e il territorio come organizzazione logistica e del mercato del lavoro è strategica.

Lo scopo di questa ricerca è capire quali sono le formule ottimali da proporre alla controparte per regolare le cinque variabili prima evidenziate in modo che le risorse rimangano nel circuito aziendale, l' impresa sia incentivata a investire, i lavoratori a concedere flessibilità aumentando la qualità professionale e aumentando la remunerazione. Ciò che bisogna far emergere con chiarezza è che relazioni industriali innovative, con il coinvolgimento del sindacato e la partecipazione dei lavoratori, sostengono di più e meglio una strategia di crescita aziendale.

Seppure incompleto il "viaggio" nell' organizzazione territoriale ha attestato l'estrema disponibilità per un approccio innovativo ai temi della contrattazione, come contributo del sindacato per una spinta in avanti delle aziende, di sostegno allo sviluppo e non solo di mitigazione degli effetti della crisi.

Negli incontri è stato premesso che lo scopo di questo seminario è di avviare una riflessione sulla contrattazione non di breve termine, ma nell' ottica di una crisi che

è cambiamento di modello produttivo, economico, sociale, culturale e quindi anche politico.

Il 2012, lo sappiamo sarà un anno durissimo. Stanno finendo molte Cigs straordinarie e in deroga. Il Sindacato ha fatto migliaia di accordi “salva-aziende”. Lo ha fatto in una logica difensiva di adozione massiccia degli ammortizzatori sociali e di una mobilità “volontaria”, non subita. Ma nei processi di ristrutturazione e sviluppo c’è una tendenza a relegare il suo ruolo nelle sole fasi difensive. Ma la concertazione non è utilizzabile a corrente alternata, il caso della Germania insegna che nella crisi il Sindacato è una risorsa anche per la riorganizzazione del lavoro ai fini della crescita.

Certamente sono usurati gli strumenti classici del CCNL, gli ammortizzatori sociali INPS, l’ art. 18 e forme “primitive” di flessibilità. Ma quale strada si apre per sperimentare nuove relazioni industriali? Ci sono le condizioni per fare delle sperimentazioni condivise in una fase così difficile? La risposta è affermativa, se non si cambia adesso, che si verifica quotidianamente l’ inefficacia del vecchio modello quando si pensa di farlo?

Un’ altra riflessione. Negli anni sessanta e settanta il Sindacato era presente e robusto soprattutto nelle grandi fabbriche fordiste, mentre per ovvie ragioni non aveva altrettanto radicamento nelle nuove piccole imprese dei distretti nascenti. Questo comportò una distorsione ottica: nel momento in cui quelle grandi fabbriche cominciarono ad andare male molti sovrapposero il loro andamento a quello complessivo del sistema, vaticinando la catastrofe proprio alla vigilia del miracolo economico...Oggi non è più possibile perché il Sindacato ha articolato il suo insediamento, ma è sicuramente sottorappresentato il mondo in cui è più intensa e dinamica l’ innovazione: pertanto evitiamo un nuovo errore ottico.

Il quadro offerto dagli incontri, nei territori ha evidenziato i seguenti elementi condivisi di analisi:

- la crisi si manifesta con l’effetto di pesanti ristrutturazioni, ma non appare preludere a una sorta di collasso strutturale dell’ industria meccanica veneta, paragonabile a quello degli anni Settanta nel tessile. Sicuramente ci sarà una riduzione complessiva del personale, che riguarda soprattutto aziende di lavorazione “pesante” sui metalli, lavoratori generici dentro le imprese e subfornitori di capacità fuori; il dato di fondo è che la crisi seleziona verso l’alto e “dualizza” il settore tra chi cresce e chi declina; tra queste ultime si è denunciato il processo di infiltrazione di capitali mafiosi;
- in secondo luogo la crisi ha certamente colpito le aziende più direttamente esposte ai Paesi industriali emergenti, ma si è estesa a quelle situazioni nelle quali l’ imprenditore ha fatto prevalere il proprio ruolo di “capitalista”, diversificando in altri settori o spostando sul capitale familiare il valore generato dall’azienda. Questa diversificazione ha cercato di cogliere l’ onda speculativa dell’edilizia, dell’ immobiliare o delle speculazioni finanziarie impoverendo la patrimonializzazione aziendale;

- per quel che riguarda gli strumenti utilizzati le aziende sono state spinte spesso dai consulenti a preferire la CIG rispetto ad altri strumenti come il contratto di solidarietà perché più semplice da gestire; il “dualismo” di cui sopra si manifesta anche nella forbice tra chi taglia solo i costi e chi, invece, imposta una nuova organizzazione del lavoro;
- un altro aspetto, che ha visto un pronunciamento consistente, è una valutazione di inadeguatezza delle relazioni sindacali nelle aziende a gestione “padronale” sia per la proprietà tradizionale o per il ricambio generazionale; c’è chi ha parlato di “classe imprenditoriale bloccata, spaesata e scollegata dalla realtà”; ad aggravare questo problema relazionale vi è anche l’atteggiamento confindustriale, che pur riconoscendo generalmente la maggiore affidabilità di FIM a livello informale, poi istituzionalmente sembra condividere i “totem” Fiom sul CCNL e gli ammortizzatori sociali;
- il settore non è univocamente in difficoltà, ci sono gruppi che hanno visto l’acquisizione da parte di capitali stranieri, gruppi che investono, gruppi che internazionalizzano nelle aree delle economie emergenti; la crisi sta ridisegnando la geografia industriale del Veneto mostrando una tendenziale specializzazione in filiere portanti che sostituiscono i vecchi distretti;
- gli atteggiamenti aziendali più frequenti sono quelli di una richiesta di “flessibilità a priori”, basata non su una strategia più o meno pensata, ma sulle emergenze collegate alla turbolenza del mercato; si catturano commesse con scadenze capestro, l’azienda chiede ai lavoratori di rispettarle con turni, straordinari e festivi a cui poi magari segue un periodo di stanca; allo stesso tempo vi è un ricorso a una “premieria unilaterale” nel senso che gruppi industriali importanti, certificato l’utile hanno distribuito incentivi e premi di risultato non contrattati con il sindacato; un quarto aspetto rilevante è la richiesta di tagliare premi e remunerazioni anche indipendentemente dalle prestazioni aziendali, come a preparare un periodo più duro;
- gli atteggiamenti dei lavoratori sono prevalentemente quelli di monetizzare la flessibilità, ovvero di privilegiare gli straordinari perché sono pagati di più, oppure i superminimi, gli integrativi ecc...
- sono rarissimi i casi di contrattazione legata alle professionalità e alle competenze; quasi sempre questo dipende dalle aziende, che non ritengono il sindacato legittimato a farlo e vivono un suo intervento come illegittima ingerenza, a volte invece dipende dallo stesso Sindacato che si ritiene impreparato culturalmente a questo salto di qualità; il tema delle professionalità è totalmente estraneo, e non potrebbe essere altrimenti al CCNL del 1973, anche se in alcune aree (Miranese) il riconoscimento di superminimi è correlato proprio alla professionalità; in alcune aziende i periodi di stasi produttiva hanno consentito ai lavoratori di approfittare di corsi e

risorse formative per acquisire, contro la crisi, una professionalità polivalente, duttile e versatile;

- il funzionamento del mercato del lavoro mostra che si ricollocano con una certa facilità solo le alte professionalità;
- opinioni unanimemente positive sulla bilateralità e sul suo ruolo di gestione alternativa degli ammortizzatori sociali;
- mutualismo aziendale: viene riscoperto in una fase in cui ha il consenso sia delle aziende che dei lavoratori in quanto offre **riscontri immediati**.

3. Ricognizione ragionata delle azioni proposte

La ricognizione ha quindi offerto un ampio sostegno a una strategia innovativa di contrattazione con strumenti aggiornati e una strategia di crescita. Qualcuno si è addirittura spinto a chiedere dei parametri oggettivi per misurare, nella contrattazione, i criteri di riferimento sugli oggetti e i corrispettivi da negoziare.

Non possiamo arrivare a questo elemento di precisione, però il seminario qualche quadro di riferimento deve darlo. Propongo di dividere la traccia di ragionamento in quattro grandi aree: (a) organizzazione del lavoro, flessibilità, produttività e aumento della parte variabile del salario; (b) investimenti, attrazione di nuovi investimenti e crescita dei mercati del lavoro esterni; (c) azioni per correlare le remunerazioni non solo ai risultati ma anche alle prestazioni delle competenze professionali; (d) sviluppo del welfare o mutualismo aziendale.

(a) organizzazione del lavoro, flessibilità, produttività e aumento della parte variabile del salario

E' il tema principe della contrattazione. Il punto è se rimanere ancorati allo schema tradizionale (turni, premi, straordinari ora in parte defiscalizzati) oppure se è funzionale allo sviluppo aziendale l'adozione di uno schema alla tedesca che intensifica la flessibilità su base annua ricollegando ad essa i parametri del salario fisso e variabile, del riposo ecc...Questo cambiamento potrebbe incontrare l'ostilità dei lavoratori perché secondo alcuni senza gli straordinari l'azienda risparmia.

Un secondo punto è quello della turbolenza delle commesse e, quindi, della variabilità della produttività per misurare i premi di risultato.

Un terzo punto è se queste questioni siano da trattare a livello aziendale o se ha senso inquadrarle in una logica di bacino territoriale, disciplinandole in accordi. Caso concreto di cui discutere: Accordo FIM UILM Confapi in Provincia di Vicenza.

(b) investimenti in innovazione di prodotto e di processo, attrazione di nuovi investimenti e crescita dei mercati del lavoro esterni

La contrattazione ha l'obiettivo strategico di stabilire una connessione tra produttività e investimenti in innovazione. Non è un tema facile per il Sindacato, perché l'innovazione ha due effetti prevalenti: la necessità di reperire competenze che non sono già presenti in azienda; la conseguenza di risparmiare fasi di processo ad alta intensità di lavoro inducendo esuberanti.

E' evidente che l'interesse sindacale, oltre a quello di difendere la parte debole, "esuberata" dall'innovazione è anche quella di promuovere investimenti produttivi che abbiano come ricaduta la crescita della base occupazionale, anche di profilo molto qualificato. Il settore meccanico, soprattutto quello delle macchine, è interessato da una crescita dei processi di internazionalizzazione anche in Paesi BRIC e degli investimenti esteri in entrata.

Da questo punto di vista la strategia del Sindacato deve puntare a connessioni più forti tra la ricerca, l'alta formazione e le eccellenze di punta (come nel caso vicentino della mecatronica). La presenza sul territorio di veri centri di ricerca è oggi un formidabile elemento di attrattività per gli investimenti.

(c) sviluppo del welfare o mutualismo aziendale

L'iniquità del trattamento fiscale dei lavoratori e l'aggravarsi della crisi sta aumentando il potenziale consenso per operazioni di welfare aziendale. Poiché la difesa dei redditi reali è importantissima, si devono sperimentare soluzioni articolate di mutualità aziendale, sia sul versante del sostegno al reddito, che dei servizi sanitari e scolastici.

Caso concreto di cui discutere: Luxottica

(d) azioni per correlare le remunerazioni non solo ai risultati ma anche alle prestazioni delle competenze professionali

La remunerazione della professionalità in un contesto nel quale i divari di produttività anche per mansioni non elevate è ormai consuetudine non consente di rimanere ingabbiati nella logica della contrattazione centralizzata. La soluzione spesso adottata in modo generalizzato dei superminimi ha comportato una crescita salariale reale che non va sottovalutata.

Allo stesso tempo, come sostengono molti osservatori, oggi il lavoratore che vuol far valere la propria professionalità è solo in azienda, mentre è indubbio che il trattamento differenziale è un problema cruciale per il sindacato.

4. Le proposte

Una tappa successiva al seminario, oltre a laboratori territoriali di sperimentazione potrebbe essere quella di selezionare in ogni ATO (ambito territoriale ottimale), che non per forza di cose deve coincidere con la perimetrazione amministrativa delle province, coalizioni di aziende innovative, avviando un confronto per sperimentare accordi quadro territoriali/aziendali.

Noi **abbiamo bisogno di raccontare “buone pratiche”** di contrattazione, ricordo per esempio ZF o Pressofusione Saccense (Padova), Laverda ora AGCO (Breganze), MecNafer (Porto Marghera), diversi stabilimenti in Polesine. Dario Di Vico citava sul Corriere la Gaspardo maschio e il suo “Uniti si vince” per rompere un velo opaco ideologico e mediatico che riassume stereotipi vecchissimi, ma che catalizzano il dibattito politico ed economico.

Allo stesso tempo **non dobbiamo caricare la contrattazione di una funzione salvifica generale**, proprio perché siamo partiti dalla consapevolezza che è venuto meno un soggetto generale del lavoro come fondativo dei diritti costituzionali di cittadinanza e di regolazione. **Non possiamo sottovalutare il fatto che il funzionamento del meccanismo di produzione del valore oggi è sempre meno aziendale e sempre più determinato dalle esternalità. Queste esternalità riguardano le dinamiche istituzionali e l’efficienza della PA, i saperi, il credito bancario, la logistica, i servizi avanzati.** Questo rende estremamente importante lo sforzo e il contributo determinante della Cisl del Veneto per un patto sullo sviluppo e il lavoro con la Regione e le parti sociali.

Pertanto l’ idea di mettere il lavoro al centro di un processo di protagonismo sociale deve ricorrere a una solida pratica diffusa di contrattazione, accordi territoriali che promuovano la ricchezza delle differenze e la consapevolezza dei limiti della contrattazione diretta in un contesto in cui l’ integrazione si determina attraverso una pluralità di processi che devono essere completi e interdipendenti.

Questa consapevolezza ci porta a uscire (e rientrare) nella sfera della produzione, per conferire il giusto valore strategico ai negoziati con la controparte politica, oltretutto imprenditoriale, al fine di intervenire sul sistema delle infrastrutture, dei saperi, della burocrazia. Il famoso gioco di squadra per lo sviluppo è sempre più necessario. Qui bisognerebbe aprire un discorso che ci porterebbe lontano, ma che non è secondario, di spaesamento delle rappresentanze nel nuovo contesto, dell’esperienza dell’esaurirsi del ciclo ascendente dell’ imprenditoria familiare in Veneto, dell’ ingresso di nuovi capitali e della presenza di nuove minacce e opportunità.

Ma da questi fatti non ci proteggerà di sicuro la forza del regolatore, ma solo la capacità di innovazione territoriale esercitata a tutto campo.