

NOTA ISRIL ON LINE

N° 18 - 2010

## QUALE FUTURO PER LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE?

Presidente prof. Giuseppe Bianchi  
Via Piemonte, 101 00187 - Roma  
[gbianchi.isril@tiscali.it](mailto:gbianchi.isril@tiscali.it)  
[www.isril.it](http://www.isril.it)

*istituto*  
*di studi sulle relazioni*  
*industriali e di lavoro*



## QUALE FUTURO PER LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE?

di Giuseppe Bianchi

1) La contrattazione aziendale ha sempre trovato difficoltà di accreditamento nel nostro paese.

Se guardiamo alla lunga storia delle nostre relazioni contrattuali bisogna arrivare agli inizi degli anni '60 del secolo scorso, perché si affermasse il carattere bipolare del sistema contrattuale, ove accanto al tradizionale contratto di categoria trovasse posto il contratto di azienda regolato dalle clausole di rinvio che ne prevedevano i contenuti specifici.

Ciò avvenne nel corso di una stagione particolarmente fortunata (crescita del Pil annuo intorno al 5%) nel corso della quale i processi di liberalizzazione avviati produssero effetti vantaggiosi sia sul piano della crescita economica che del radicamento delle rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro.

Congiuntura economica e congiuntura contrattuale coincisero nel sostenere l'ammmodernamento tecnologico ed organizzativo del nostro apparato industriale rendendolo competitivo.

La contrattazione aziendale fu lo strumento condiviso di questo impegno produttivistico che si è tradotto in un insieme di regole in materia di cottimi, di premi collettivi, di sperimentazione di nuove forme di valutazione professionale del lavoro (*job evaluation*), tramite le quali si sono introdotte limitazioni al potere discrezionale dell'impresa e si sono rafforzate le componenti incentivanti del salario (intorno al 30% dei minimi contrattuali).

Dal punto di vista dei risultati contrattuali risulta da una ricerca Cgil (La contrattazione aziendale e di gruppo al 1968) che il 44,5% dei lavoratori occupati in aziende oltre i 10 addetti risultava interessato dalla contrattazione aziendale.

Dal punto di vista dei più generali risultati economici, le analisi della Banca d'Italia e dell'OCSE, riferite al periodo '63-'68, indicano che prezzi-salari-produttività-profitti ebbero uno sviluppo abbastanza equilibrato ed in linea con quanto avvenuto in Francia ed in Germania, producendo benefici sul piano del rafforzamento della produzione industriale e dell'occupazione.

Sono note le ragioni che posero fine a questa stagione orientata dal rispetto delle compatibilità, macro e micro economiche.

Nel corso dei successivi anni '70 emersero nuovi valori e nuovi protagonisti sociali, sull'onda di una contestazione di sistema, che conferirono alla contrattazione collettiva una connotazione antagonista al potere d'impresa. La distinzione funzionale fra contrattazione nazionale e contrattazione decentrata entrò in crisi in quanto l'egualitarismo salariale e le rigidità del lavoro si posero quali elementi coagulanti dell'intera strategia sindacale. In questa nuova stagione avvenne una forte redistribuzione del reddito e del potere a favore del lavoratore dipendente in un contesto di forte precarietà del sistema politico.

Questa esplosione sociale colse di sorpresa gli stessi sindacati e le loro strutture di base. La risposta del sistema fu la grande inflazione degli anni '70 (complici le crisi petrolifere) e il grande debito pubblico degli anni '80.

Il risanamento degli anni '90, anche in vista dell'adesione dell'Italia alla moneta unica, pose in primo piano obiettivi di stabilizzazione macro-economica e gli effetti sul piano delle relazioni contrattuali portarono ad una rinnovata egemonia del contratto nazionale. Il nuovo ordine contrattuale del 1993, anche se confermava una "governance" a due livelli, di fatto faceva perno sul contratto nazionale, quale infrastruttura portante di una politica dei redditi basata sulla moderazione salariale.

Il premio di risultato ottenne una sua diffusione nelle aziende ove maggiore era la rappresentanza sindacale (le medie e grandi imprese) ma in generale non fu in grado né di assicurare una dinamica dei salari corrispondente alla produttività creata (soprattutto negli anni più positivi della crescita) né una reale partecipazione dei dipendenti al rinnovarsi delle strategie di impresa.

La breve ricostruzione porta a concludere che la contrattazione aziendale ottenne i suoi risultati più significativi negli anni '60, nell'ambito di un contesto economico espansivo, trainato dalla presenza di medie e grandi imprese industriali.

La presenza organizzativa del sindacato nei luoghi di lavoro, un contesto tecnologico-organizzativo che facilitava la visibilità e la conseguente misurabilità dei risultati produttivi, l'impiego da parte del Sindacato di propri esperti a sostegno delle soluzioni contrattuali, diedero corpo ad un significativo ordinamento contrattuale, a livello di azienda, orientato da obiettivi condivisi e sostenuto da una strumentazione operativa di facile attuazione e controllo da parte degli stessi lavoratori.

Negli anni successivi, l'interferenza di variabili politico-ideologiche prima ed il rapido invertirsi delle condizioni del mercato del lavoro poi, a causa delle modifiche strutturali intervenute nel sistema economico e nelle relazioni di mercato, posero le politiche sindacali "in controtempo" rispetto al succedersi degli avvenimenti, spostando l'asse a favore di strategie contrattuali di "contenimento" affidate alla concertazione sociale e alla contrattazione collettiva centralizzata.

2) Il quesito che adesso si propone è se il nuovo assetto contrattuale definito nel luglio del 2009 (a cui la CGIL non ha aderito) che si propone di rivitalizzare la contrattazione aziendale, nella continuità di un assetto bipolare, sia in grado di riequilibrare i rapporti fra lavoro e capitale nella gestione di una fuoriuscita dalla crisi.

Le premesse sono note. Il nostro sistema produttivo deve recuperare competitività. Ristrutturazioni, riassetti proprietari, innovazioni tecnologiche organizzative, mobilità dei fattori produttivi sono gli strumenti.

I risultati attesi sono una accelerazione della produttività del lavoro e degli altri fattori produttivi. Non si tratta certo di obiettivi nuovi per il mondo delle imprese. I dati disponibili già indicano che nel periodo 2003 fino alla

recente gelata recessiva, la produttività del lavoro, soprattutto nell'industria è tornata a crescere (+1,5% annuo, dato sottostimato a parere degli esperti) per le riorganizzazioni operate dalle aziende. Come si è detto nel paragrafo precedente questo recupero di produttività non è stato intercettato dalla contrattazione aziendale.

Quali problemi si pongono perché ciò possa avvenire nel prossimo futuro, riattivando una relazione biunivoca fra congiuntura economica e congiuntura contrattuale? Il nuovo assetto contrattuale introduce qualche fattore agevolante: ridimensionato il ruolo salariale del contratto nazionale le parti si impegnano a rendere accessibili le misure volte ad incentivare la contrattazione di secondo livello, si introducono incentivi fiscali per gli aumenti salariali elargiti a tale titolo, si apre alla contrattazione di territorio, si prevedono deroghe, in via temporanea e sperimentale, su singoli istituti economici e normativi dei contratti nazionali per governare situazioni di crisi o per favorire progetti di sviluppo economico, si rafforzano gli strumenti di conciliazione e di arbitrato per facilitare le soluzioni delle controversie di lavoro.

Inoltre, alcuni contratti di categoria recentemente stipulati si sono già mossi nell'obiettivo di ampliare la diffusione della negoziazione di secondo livello nelle aziende di minore dimensione, prevedendo specifiche commissioni (metalmeccanici e cartai) o affidando all'Ente Bilaterale (alimentari) l'individuazione di un menù di indicatori semplificati sulla cui base calcolare il salario variabile.

Il contratto dei chimici va oltre definendo uno schema opzionale basato su tre indicatori di semplice identificazione per le imprese minori, già operativi per l'erogazione del salario variabile.

Il quesito che rimane sospeso è in quale misura questa volontà delle parti impatterà con le strategie delle imprese e quali siano gli spazi reali per ricostruire nuove forme di partecipazione dei lavoratori alle strategie di impresa e ai benefici produttivistici.

3) Nelle medie e grandi imprese, i fattori di instabilità sono fortemente accresciuti per la maggiore contendibilità degli assetti proprietari e per la maggiore mobilità territoriale degli investimenti; per il maggiore dinamismo dell'innovazione tecnologica organizzativa; per la più intensa competitività di prodotto nel mercato.

Non è un caso che le politiche di gestione del personale si siano rafforzate in tale imprese, proponendo forme di welfare aziendale e modalità retributive collegate alle performance individuali o di squadra, nell'intento di farsi carico delle aspettative delle varie tipologie di lavoratori. E questa nuova attenzione non è riservata, come avveniva nell'azienda taylorista, alle fasce più professionalizzate, tende a coinvolgere l'intera forza lavoro il cui contributo è ritenuto necessario per il raggiungimento degli obiettivi di "total quality".

La nuova contrattazione aziendale non può non tener conto di queste nuove condizioni di "instabilità" decisamente innovative rispetto alle precedenti esperienze maturate nell'impresa tayloristica e caratterizzate da una elevata formalità procedurale.

Essa deve farsi flessibile ed interagente con i tempi delle decisioni aziendali, deve inserirsi nelle nuove organizzazioni del lavoro caratterizzate dal lavoro di squadra e dalla cultura del "*problem solving*", deve creare convincenti incentivi perché produttività e salari crescano simultaneamente, si deve impegnare nel favorire, con gli strumenti formativi, la crescita professionale dei dipendenti, deve prendere atto che la contrattazione collettiva non può esaurire ogni capacità regolativa del lavoro, lasciando spazi alle transazioni individuali di natura meritocratica per una valorizzazione delle competenze personali.

La nuova contrattazione aziendale deve inoltre tener conto della maggiore immaterialità dei processi produttivi, del nuovo rapporto tra lavoro e tecnologia, dei molteplici fattori che influenzano il posizionamento competitivo di una azienda sul mercato.

Le misure "di risultato" devono inglobare, accanto ai valori fisici della produzione, altre variabili, come la qualità, la soddisfazione dei clienti, e devono confrontarsi con altri indicatori in grado di cogliere il più generale andamento economico dell'impresa, nei suoi aspetti reddituali.

I quadri aziendali del sindacato sono chiamati a nuovi compiti, devono essere partecipi della nuova cultura tecnologica e gestionale, devono poter contare su esperti esterni, al pari delle direzioni aziendali, devono risolvere le criticità derivanti dalla loro natura ambivalente, associativa ed assembleare, che rende complicate le mediazioni fra rappresentanze interne e quelle esterne, in un contesto di pluralismo sindacale spesso conflittuale. Un percorso, ancora, che a differenza di altri paesi, non può contare su sostegni legislativi allo sviluppo della contrattazione decentrata (come in Francia) né su consolidati assetti partecipativi come in Germania.

4) C'è poi il vasto campo delle piccole e medio piccole imprese, che occupano la grande maggioranza dei lavoratori, per le quali si propone l'estensione della contrattazione decentrata.

Si tratta di un mondo che normalmente vive di un clima sociale collaborativo anche quale risultato di una cultura locale che predispone favorevolmente ad un impegno condiviso. L'organizzazione produttiva rende le mansioni meno anonime, i rapporti interni più socializzati, gli atteggiamenti più consenzienti nella comune condivisione dei rischi di mercato. La presenza sindacale è marginale, le transazioni individuali ricorrenti, e per quanto sussistano diffuse condizioni di sfruttamento, la costruzione di un interesse collettivo condiviso incontra difficoltà. Appaiono evidenti, in tali realtà, i limiti di una offerta sindacale confinata nella tutela contrattuale dei rapporti di lavoro.

Assumono pertanto interesse alcuni orientamenti sindacali che propongono a questi lavoratori forme di protezione sociale di natura associativa, sul modello di quanto realizzato dai sindacati del Nord Europa. In tali realtà l'approccio contrattuale si salda con una partecipazione del sindacato alla gestione del mercato del lavoro in materia di sostegno dei redditi di lavoro, in caso di disoccupazione, e nel fornire altri servizi per favorire il ritorno nel mercato del lavoro. L'obiettivo è di creare condizioni perequative tra i

lavoratori, a prescindere dall'impresa di appartenenza, nell'accesso al sistema di protezione sociale.

Un'altra linea di sviluppo è quella di creare, a livello territoriale, reti di servizi sociali sostenute da forme di partenariato tra istituzioni pubbliche e private, all'interno delle quali sindacati e strutture del terzo settore assumano un ruolo promozionale. L'obiettivo è di integrare le prestazioni dello Stato sociale con l'offerta di servizi sociali "low cost" (asili nido, assistenza agli anziani, cure non coperte dal sistema sanitario) promossi da forme di "venture capital sociale". Trattasi di uno strumento finanziario, tradizionalmente destinato a promuovere imprese innovative che, come dimostrano alcune esperienze, può essere ora utilizzato al finanziamento di progetti sociali economicamente sostenibili, grazie anche al concorso del lavoro volontario.

Si tratta di iniziative di autorganizzazione dal basso, sperimentate dal Sindacato nel passato ed ora in grado di integrarsi in un welfare meno statalistico. Gli Enti Bilaterali, i patronati sono le strutture già esistenti a partire dalle quali è pensabile sviluppare nuove forme di imprenditorialità sociale ad integrazione del tradizionale ruolo contrattuale così da fornire risposte ai bisogni dei lavoratori soprattutto nelle imprese medio-piccole, ove minore è la loro capacità di autotutela.

5) In sintesi, il sindacato italiano deve risolvere la contraddizione, derivante dal fatto che la sua maggiore consistenza associativa (rispetto ad altri paesi europei) convive con i salari netti e lordi più bassi e che questa condizione salariale non porta ad una migliore capacità competitiva delle imprese in termini di costo lavoro per unità di prodotto.

La chiave di volta è la dinamica della produttività del lavoro e degli altri fattori produttivi.

La riattivazione della contrattazione aziendale può mettere in moto una interazione positiva fra dinamica della produttività e dei salari, nel nuovo contesto economico e sociale, ad imitazione di quanto avvenuto negli anni '60, caratterizzati da una crescita stabile e non inflazionistica? Venuta meno, con l'adesione all'Euro, la soluzione della svalutazione competitiva della moneta e valutati i costi dei bassi salari per le negative implicazioni sulla domanda, la condivisione da parte degli attori sociali di una strategia produttivistica appare una soluzione obbligata per una fuori-uscita dalla crisi.

Il dato da cui partire è che la produttività si crea a livello di singola azienda in virtù della sua capacità di valorizzare i vantaggi competitivi a disposizione. Analisi consolidate (ISAE - Medio Banca) indicano che i risultati ottenuti dipendono dalle strategie adottate le quali sono sempre più indipendenti dal settore e dal territorio di appartenenza delle singole imprese.

Il paradigma della produttività media di settore riferito all'impresa "rappresentativa" assunta alla base del contratto di categoria, ha scarso valore statistico, mediando tra realtà molto diverse.

La conclusione è che fatto salvo il ruolo solidaristico della contrattazione nazionale per la tutela nei confronti dell'inflazione, la costruzione della produttività e la ripresa conseguente della dinamica dei salari reali devono essere ambientate a livello di singole imprese.

Ciò significa recuperare un ruolo competitivo del salario, nel senso di una riapertura dei differenziali salariali contrattati (contenendo le elargizioni unilaterali delle imprese) così da introdurre stimoli emulativi a favore di un riallineamento verso l'alto dei tassi di produttività e dei redditi di lavoro. Ciò deve valere nei settori che competono nel mercato mondiale così come nei settori sottratti alla concorrenza o condizionati dalla rigidità delle regolazioni amministrative pubbliche.

Il nostro paese, come è stato ricostruito in questo contributo, ha tradizionalmente privilegiato la dimensione centralistica della contrattazione, assecondando con le sue rigidità, la crisi delle imprese più grandi e riflettendo le difficoltà derivanti dai diversi orientamenti valoriali dei Sindacati: il Sindacato dei lavoratori per la Cgil, il sindacato degli iscritti per Cisl e Uil.

La scarsa adattività delle regole contrattuali ai cambiamenti intervenuti nei processi lavorativi e nel mercato del lavoro non è certo estranea alla condizione di sfavore del lavoro nella redistribuzione del reddito che si è aggravata nei decenni più recenti.

Non si sono sottaciute le difficoltà di una inversione di rotta nella "governance contrattuale" a sostegno di un maggiore ruolo della contrattazione decentrata sia nelle imprese più grandi, sollecitate dalla continuità delle innovazioni, sia nelle imprese minori ove maggiore è la frammentazione degli interessi.

Una nuova contrattazione decentrata richiede una articolazione delle tutele, in risposta alla differenziazione dei bisogni negli ambienti di lavoro ed un accumulo di conoscenze e di supporti tecnici a favore delle rappresentanze aziendali per governare il complesso di variabili (interne ed esterne) che condizionano i risultati economici produttivi delle imprese.

Il mondo delle imprese, al di là di alcune tentazioni emergenti di autosufficienza, non può trascurare i vantaggi di stabilità sociale indotti da regole contrattuali condivise, in grado di rinsaldare la natura positiva di un collegamento tra le innovazioni tecnologiche organizzative e forme di partecipazione collettiva nella prospettiva di una crescita della produttività e del più generale livello di benessere.