

FRANCO MARTINI (CGIL)

È importante che questo dibattito si svolga in una sede accademica e ancor più che avvenga ricordando il prof. Tarantelli, che molto della sua vita e delle sue competenze ha speso a favore dei temi del lavoro. Noi abbiamo un forte bisogno che i temi del lavoro, della contrattazione, del sistema di relazioni industriali, del ruolo della rappresentanza sociale (o dei corpi intermedi, come si suol dire nel dibattito corrente) escano dalla polemica politica e da una dimensione ideologica, per alimentare un confronto e una ricerca, oserei dire "scientifica". Questo non significa negare che tali temi e le questioni a essi connesse possano essere declinate in modo diverso, alla luce delle diverse visioni della società e dei processi economici e democratici. Ma è altrettanto necessario ricordare che uno scarso ancoraggio alla realtà concreta, alla natura oggettiva dei processi, non aiuta la comprensione degli stessi e porta il più delle volte a sostenere teoremi e soluzioni scarsamente efficaci, se non, addirittura, controproducenti.

L'esempio più eclatante di questo possibile disallineamento tra la realtà e la sua narrazione politica è proprio il tema della riforma del modello contrattuale, là dove si è sostentato per lungo tempo e ancora si sostiene la necessità di un robusto spostamento del baricentro dal contratto nazionale alla contrattazione aziendale. In particolare, questa tesi viene argomentata in relazione alla necessità di agganciare la dinamica dei salari alla produttività, individuando l'azienda quale luogo principale di ridistribuzione della ricchezza. Ovviamente, mai nessuno ha negato la funzione "propulsiva" della contrattazione di prossimità, essendo il livello maggiormente connesso ai processi produttivi e del lavoro. Ma la realtà effettiva, non quella narrata, è quella che ci dice che la quota di imprese dove si stipulano accordi di secondo livello non supera il 20% dell'intera platea, una quota comprensiva sia degli accordi aziendali, sia di quelli territoriali.

Sostenere che gli incrementi salariali, oltre la fisiologica tutela del loro potere d'acquisto affidata alla contrattazione nazionale, possono avvenire solo in azienda (o con accordi territoriali), significa sostenere che i quattro quinti della platea sono destinati a rimanere al palo, con il rischio di alimentare un mercato del lavoro duale, con una minoranza in grado di acquisire maggiore forza, e una stragrande maggioranza posta in condizioni di marginalità. Tra l'altro, questa visione poggia su un postulato scientificamente sbagliato, cioè che la produttività costituisca un'unità di misura verificabile solo aziendalmente, quando, in realtà, essa ha dimensione anche più generale, ad esempio settoriale o di comparto, di filiera, di distretto.

Per queste ragioni, la proposta elaborata unitariamente da CGIL, CISL e UIL (Confederazione Generale Italiana del Lavoro, Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori e Unione Italiana del Lavoro) in materia di politiche e assetti contrattuali, senza negare il nesso con le dinamiche produttive, punta ad affidare a tutti i livelli contrattuali il compito della difesa e degli incrementi salariali. Il mondo del lavoro e delle imprese non è tutto uguale; anzi, con il passare degli anni si è molto diversificato. Per questo, la discussione sul futuro della contrattazione non può essere affrontata con una visione novecentesca, dominata dalla cultura manifatturiera, ed è improprio parlare di "modello" contrattuale al singolare. L'industria manifatturiera, la pubblica amministrazione, il terziario di servizi sono mondi diversi, ai quali non si attaglia un unico modello universale. Sarebbe singolare

invocare la flessibilità del lavoro e pretendere una rigidità contrattuale, che non coglierebbe le peculiarità e le potenzialità dei singoli settori.

Naturalmente, dipende molto da come viene concepito il ruolo della contrattazione. Chi in questi anni si è molto dato da fare per vanificare la funzione dei “corpi intermedi”, non può che concepire la contrattazione come un impedimento all’evoluzione dei sistemi produttivi verso la modernità. In realtà, il fallimento di questa posizione deriva dall’incapacità di assumere il lavoro, la sua valorizzazione, le sue competenze e capacità creative, come leva del progresso, come fattore evolutivo dell’impresa. L’esempio più clamoroso dell’impraticabilità di questo teorema molto ideologico è il tema della riforma della pubblica amministrazione, quando si pensa che sia sufficiente procedere per decreti, quando la realtà impone il coinvolgimento del fattore lavoro (in questo caso pubblico) per conseguire effettivi obiettivi di crescita della qualità, dell’efficienza e dell’efficacia dei servizi pubblici. E questo vale per qualunque altra azienda, sia manifatturiera, che di servizi.

In questo senso, la proposta unitaria sindacale non si limita a rilanciare lo schema classico degli assetti contrattuali, ma lancia sfide nuove, tra le quali quella della partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori ai processi dell’impresa. La struttura produttiva del nostro Paese non comprende un gran numero di grandi imprese, quindi, i modelli partecipativi dell’esperienza del Nord Europa non sono automaticamente esportabili in modo diffuso. Proprio per questo il tema della partecipazione necessita di una feconda attività di ricerca e di sperimentazione e, in questo, il contributo dell’Università può essere prezioso, come già lo è stato nel caso dell’elaborazione del documento unitario.

Ecco perché abbiamo bisogno di una discussione “oggettiva” su questi temi, libera da strumentalizzazioni e polemiche politiche. Nessuno può considerarsi depositario della verità. Tutti quanti dobbiamo partire dalla realtà delle cose, senza piegarle a scopi che pre-scindano dalla funzione di rappresentanza svolta da ognuna delle nostre organizzazioni. In questo senso, il tema della verifica della rappresentatività effettiva degli attori sociali costituisce forse la vera “rivoluzione”, in un Paese dove la crisi della rappresentanza pervade, ormai, tutti i soggetti della vita politica, sociale, nonché istituzionale, visto il preoccupante fenomeno dell’astensionismo elettorale.

Il sindacato ha saputo mettersi in gioco. Adesso tocca alle associazioni delle imprese misurare la loro effettiva rappresentatività, perché i processi di dequalificazione dell’economia reale sono alimentati anche e innanzitutto dalla continua rincorsa alla competizione al ribasso. Le regole sono il presupposto della coesione. La “deregulation”, a tutti i livelli, invece, non può che essere fonte di declino, come la storia di questi ultimi 20 anni dimostra.

MARCO BENTIVOGLI (FIM-CISL)

Nel giro di pochissimi anni Industry 4.0 è diventato un tema centrale non solo per l’industria, ma per tutta l’economia nazionale. La Federazione Italiana Metalmeccanici (FIM) ha avviato un cantiere di ricerca sulla manifattura digitale già dal 2015 con “#SindacatoFuturo in Industry 4.0” (Bentivogli *et al.*, 2015), quando in Italia ancora nessuno ne parlava. È bene però premettere un chiarimento quando si parla di quarta rivoluzione industriale, di *smart factory*, di fabbrica “intelligente”: non basta avere un lettore laser sul tornio o della sensoristica in linea, non basta neppure l’utilizzo dei robot collaborativi per dire che una fabbrica rientra nel modello Industria 4.0. In altri termini: a fare la differenza non è tanto

la somma delle tecnologie impiegate quanto piuttosto la presenza di queste tecnologie all'interno di un ambiente interconnesso.

Industry 4.0 ripensa infatti completamente il concetto di fabbrica attraverso la combinazione di nuove tecnologie, cosiddette abilitanti: dalla robotica avanzata, all'analisi dei *big data*, ai sistemi CPS (Cyber-Physics Systems), alla manifattura additiva, al *cloud computing* ecc.), tecnologie che vengono integrate in un ecosistema 4.0 nel quale Internet (la cosiddetta *Internet of things* – l'internet delle cose) rappresenta l'infrastruttura primaria.

Una tale trasformazione del sistema produttivo implica una ridefinizione dell'idea di lavoro, di spazio e anche di prestazione lavorativa. La produzione massificata e standardizzata che ha contraddistinto l'epoca fordista, accompagnata da un'organizzazione del lavoro di segno taylorista, a cui sono seguiti sistemi rigidi di inquadramento professionale all'interno di una contrattazione collettiva tradizionale, lascerà sempre più spazio a una produzione "sartoriale" centrata sulla personalizzazione quasi totale dei prodotti. Una produzione cosiddetta *consumer-oriented*, in grado di sfruttare la mole e precisione dei dati e che perciò fornisce ai produttori informazioni sempre più dettagliate sulle tendenze del mercato, sui bisogni e sui desideri dei consumatori, al fine di offrire prodotti, beni e servizi personalizzati e sempre più vicini alla domanda del cliente.

Se cambia il mercato e di conseguenza il modo di organizzarsi e di produrre delle imprese, mutano giocoforza anche le competenze dei lavoratori, i cui compiti, un tempo circoscritti a prestazioni prevalentemente operative e routinarie, si arricchiscono sempre più di un impegno "cognitivo", di competenze digitali, di una responsabilità nella co-progettazione, di abilità nel lavoro in team. Le competenze professionalizzanti, sempre più complesse, necessitano di essere integrate da quelle che si chiamano le *soft skills* (Seghezzi, 2016). Va da sé che questa trasformazione rende centrale nel percorso lavorativo la formazione, che viene configurandosi oggi come un vero e proprio "diritto al futuro". E se ciò è per i lavoratori un fattore chiave per rimanere competitivi nel mercato del lavoro, lo è anche per le imprese se vogliono mantenere livelli elevati di produttività e qualità. In questo quadro la prestazione lavorativa tende a svincolarsi dal canone rigido entro cui si è svolta finora, caratterizzata cioè da un orario di lavoro prestabilito e tendenzialmente inderogabile, mentre tende ad assumere sempre più la forma di un "progetto" nel quale il tempo di lavoro è maggiormente autogestito.

In questo scenario che possiamo definire di doppia eccezionalità – a produrlo infatti è stata da un lato la crisi, dall'altro la diffusione e l'integrazione delle nuove tecnologie – è maturato il nuovo contratto dei metalmeccanici, che ha inteso recepire in termini dinamici i cambiamenti in atto. Un contratto a suo modo "storico", che introduce elementi del tutto nuovi, in grado di intercettare e governare, a vantaggio di lavoratori e imprese, i cambiamenti che Industry 4.0 porterà nell'organizzazione del lavoro e della produzione.

Con il nuovo contratto nazionale dei metalmeccanici viene finalmente data anche centralità alla contrattazione di secondo livello, in modo da collegare strettamente le esigenze di produttività dell'impresa con gli aumenti salariali, nella forma di premi di risultato variabili. Il contratto nazionale, in quest'ottica, continuerà a garantire il quadro normativo, assicurando il potere d'acquisto delle retribuzioni. Si fa così chiarezza tra le funzioni della contrattazione di secondo livello e quelle del contratto nazionale, mettendo fine alle sovrapposizioni che in passato hanno appesantito il sistema.

Inoltre, vengono introdotte importanti innovazioni sul terreno della partecipazione, grazie all'introduzione dei comitati consultivi nelle grandi aziende, un passo che sancisce per la prima volta il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, ancorché ancora a un

livello solo consultivo, nelle scelte strategiche delle imprese. A proposito di capitale umano, va anche sottolineato che con l'introduzione del diritto soggettivo alla formazione (24 ore annuali o, in alternativa, 300 euro di rimborso spese a disposizione dei lavoratori delle aziende che non svolgono corsi interni), senz'altro uno dei suoi capitoli più innovativi, il contratto fa su questo piano un balzo deciso in avanti: si muove cioè verso il superamento definitivo della logica fordista-taylorista, che ha contraddistinto la fabbrica nel Novecento e i rapporti gerarchici che ne erano il corollario.

Si va insomma in direzione della *smart factory*, del modello di Industry 4.0, che promette in breve tempo di riconfigurare i rapporti tra lavoratori e imprese fuori dallo schema del conflitto e in un'ottica nuova di partecipazione e di corresponsabilità. Il diritto soggettivo alla formazione è da tempo uno dei punti qualificanti della visione della FIM, che lo considera il principale elemento di tutela del lavoro.

Per il sindacato questa è un'opportunità ma anche una sfida. La fine dell'era della produzione di massa e l'affermarsi di un modello che associa beni e servizi in una logica "sartoriale" – e che consentirà agli addetti di gestire i processi, almeno in parte, da remoto, quindi con una quota via via più rilevante di *smart working*, a caratterizzare l'organizzazione del lavoro – impongono anche di ripensare la rappresentanza del lavoro: una rappresentanza rimodellata sui nuovi bisogni di protezione e soprattutto di promozione dei lavoratori. In questo quadro va letta anche la sperimentazione che verrà avviata sull'inquadramento professionale, oggi fermo agli anni Settanta, con lo scopo di passare gradualmente da un sistema organizzato rigidamente sulle mansioni a uno calibrato in modo più flessibile sulle fasce e i ruoli professionali.

L'obiettivo di mettere al centro della contrattazione le persone e le loro esigenze si riscontra anche nelle novità introdotte dal contratto in materia di welfare aziendale, anche sulla spinta delle misure di detassazione e decontribuzione varate dal governo con l'ultima manovra. Di qui la scelta di puntare su una serie di *flexible benefits* (buoni benzina, spese scolastiche, carrello della spesa, servizi di cura, servizi alla persona) per un importo significativo (100 euro nel 2017, 150 nel 2018 e 200 nel 2019) e completamente detassati.

Va ricordato che, se si fosse deciso di erogare la stessa cifra sotto forma di salario nel primo livello del contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL), ai lavoratori in busta paga sarebbero arrivati solo 58 euro; mentre con la contrattazione di secondo livello la cifra sarebbe sì aumentata (a 85 euro) ma sarebbe rimasta comunque inferiore.

L'intesa rafforza inoltre la sanità integrativa e la previdenza complementare. La prima verrà estesa a tutti i lavoratori e ai loro familiari, che si vedranno azzerare il contributo attuale al fondo MètaSalute. In questo modo MètaSalute si avvia a diventare uno dei più grandi fondi europei. La seconda – la previdenza integrativa – sarà sempre più importante per sostenere il reddito dei lavoratori all'indomani dell'uscita dal lavoro. È questa una misura che tende a garantire soprattutto i giovani, che secondo i nostri calcoli rischiano di percepire, specie nei casi di impiego discontinuo, assegni pari ad appena la metà dell'ultima retribuzione, al momento del pensionamento. Con l'ultimo contratto nazionale, anche la previdenza complementare viene irrobustita grazie all'aumento dall'1,6 al 2% del contributo a carico delle imprese.

Il contributo della FIM alla transizione verso Industry 4.0 non si ferma tuttavia qui. Insieme ad Adapt, la FIM ha pubblicato recentemente un Libro Verde sui Competence Center (Adapt, FIM, 2016) previsti dal Piano Calenda, per stimolare la ricerca e diffondere l'innovazione tecnologica e organizzativa sui territori. Sempre con Adapt è peraltro in preparazione un libro bianco su questi temi che verrà presentato a settembre.

Il Piano Calenda si prefigge l'obiettivo di abbandonare la vecchia idea di politica industriale dirigistica orientata da finanziamenti diretti, bandi e indicazioni specifiche di tecnologie e beni strumentali sui quali investire, privilegiando invece un'impostazione caratterizzata da neutralità tecnologica e da incentivi automatici facilmente accessibili senza intermediazioni burocratiche e/o politiche. Si tratta di una svolta positiva, che si accompagna al ruolo di coordinamento, razionalizzazione e semplificazione che il governo assume lasciando però spazio agli *stakeholders*, dei quali si vuole stimolare l'azione o l'investimento attraverso meccanismi di corresponsabilizzazione, condividendo rischi e opportunità, per moltiplicare in questo modo l'efficacia delle risorse pubbliche messe a disposizione.

L'impresa resta il cuore del Piano, ma si inserisce in un ecosistema fisico e immateriale dove fondamentale è il lavoro di squadra dei diversi attori chiamati in gioco come: le università, i centri di ricerca, le start-up. Con questo approccio si tende a colmare il gap che l'Italia ha accumulato rispetto ad alcuni Paesi – è il caso della Germania, ad esempio, che può contare sul Fraunhofer Institute – che da tempo si sono dotati di strutture di ricerca in grado di interagire con il mondo delle imprese.

Da quanto esposto si evince che l'idea di fabbrica e di lavoro è totalmente diversa da quanto veicolato dallo *storytelling* corrente, perciò modifica in radice un certo modo di guardare alle trasformazioni dell'impresa e del lavoro che sopravvive ancora in parti del mondo accademico e in molti media.

La partecipazione, non il conflitto, è la chiave per interpretare l'evoluzione del mondo del lavoro nei prossimi anni. Compito del sistema – governo, sindacati, imprese – sarà prima di tutto quello di sostenere le imprese *medium tech*, uno degli elementi maggiormente vitali del nostro tessuto economico, tra le cui fila vi sono spesso autentici campioni di innovazione. È questo modello d'impresa che ha la possibilità di agganciare il treno della quarta rivoluzione industriale, sia sul piano dell'innovazione che su quello dell'organizzazione del lavoro e della contrattazione. Al contempo dobbiamo preoccuparci di non lasciare indietro la galassia delle piccole e medie imprese (PMI), che ha grandi difficoltà a tenere il passo dell'innovazione, sia per i limiti dimensionali, che rendono oggettivamente difficile concentrare risorse sulla ricerca, che per un deficit di cultura aziendale.

Da questo punto di vista, la contrattazione territoriale può essere la carta giusta da giocare per favorire tale processo. In Italia, infatti, il rapporto tra impresa e lavoro ancora oscilla troppo tra vecchio paternalismo, che lascia molti spazi alla conflittualità fine a se stessa, e la difficile ricerca, attraverso la contrattazione, dell'equilibrio tra gli interessi e i valori delle imprese e quelli dei lavoratori. Questo secondo approccio ha prodotto accordi importanti e gestito al meglio la crisi di questi ultimi anni. Tuttavia, anche per chi, come noi, ha sempre privilegiato la ricerca di questo equilibrio, le relazioni industriali esigono un salto di qualità.

Il cerchiobottismo pigro, quello “per non avere problemi” nel breve periodo, ha alimentato conflitti continui e inspiegabili per il normale buon senso. Quello che è certo è che non si può stare in mezzo, il rischio è dare lavoro agli avvocati e far proliferare conflittualità e contenziosi che sono il segno più marcato dell'inadeguatezza del sistema.

Anche il discorso sull'esigibilità dei contratti, che dovrebbe essere una tautologia in qualsiasi Paese avanzato, la dice lunga sulla necessità di far evolvere e maturare le relazioni industriali, a partire dalla cultura delle parti che ne sono protagoniste.

Tutta la rappresentanza oggi è investita da una profonda crisi: se non vogliamo che la delegittimazione e l'incapacità di azione travolga interamente anche il mondo del lavoro, serve il coraggio di scelte innovative e radicali (Bentivogli, 2016).

Il futuro dovrà fare perno sul principio della responsabilità, senza il quale tutte le parole prodotte dall'autonomia collettiva in questi decenni perdono di forza e significato. Ma mi riferisco a una responsabilità fatta di azioni concrete e non di vuota retorica, una responsabilità che richama protagonismo e coinvolgimento, partecipazione consapevole, come evoluzione, e in parte rottura, rispetto ai ruoli attuali.

Se il lavoratore nella fabbrica intelligente sarà sempre più professionalizzato e diventerà uno *stakeholder* nell'impresa, il sindacato dovrà per forza di cose rigenerarsi, abbandonare l'idea corporativa della rappresentanza, perché nell'Industria 4.0 l'antagonismo sindacale non avrà cittadinanza, così come un'idea "padronale" della gestione: anche le imprese devono capire che la strada da battere è quella della partecipazione dei lavoratori.

Il nostro Paese malato di irresponsabilità va curato con una nuova cultura che porti a una più ampia partecipazione dei cittadini ai processi decisionali, attraverso i loro rappresentanti (la democrazia "in entrata") in cambio di maggiore responsabilità collettive e individuali.

La nostra democrazia ha bisogno di una robusta manutenzione, assieme a una più estesa distribuzione qualitativa ed equitativa di beni e servizi (la democrazia "in uscita"). Il rischio è che ovunque si diffonda la falsa illusione della democrazia diretta che si sostanzia nella democrazia dei pochi e nella responsabilità di nessuno, piaga che sullo sfondo sta rafforzando ancora di più le vecchie oligarchie. I luoghi e i soggetti della partecipazione sono ai minimi storici come popolarità nel nostro Paese – non è un caso che si continui a parlare di disintermediazione – ma dobbiamo essere consapevoli che non esistono né alternative né altre scorciatoie alla loro rivitalizzazione.

Il rinnovo del contratto dei metalmeccanici deve dare sostegno alle forme e alle pratiche più evolute ed efficaci di partecipazione dei lavoratori nella gestione dell'impresa. Servono strumenti diversificati in grado di cogliere le molteplici specificità anche relativamente alla taglia dimensionale dell'impresa. Nelle imprese medio-grandi, come si sta sperimentando in alcuni grandi gruppi, bisogna lavorare su un'evoluzione della *governance* dell'impresa, anche in direzione del sistema duale.

L'iniziativa della Società Europea – un nuovo tipo di società per azioni, di diritto comunitario, a carattere facoltativo – di dare alle imprese con sedi in diversi Paesi europei la possibilità di adottare uno statuto unico, avrebbe dovuto essere ben accolta dalle imprese, soprattutto per le maggiori possibilità che offre a livello di accesso globale ai mercati finanziari, di ottimizzazione fiscale, di semplificazione dei trasferimenti. Nonostante ciò ha avuto scarsissima adesione in Italia.

La partecipazione dei lavoratori deve essere realizzata fino in fondo, perché può costituire uno dei motori per aumentare la produttività e la competitività delle aziende, oltre a essere uno strumento di redistribuzione del reddito. Lo dice la nostra Carta Costituzionale agli articoli 46 e 47: «il diritto dei lavoratori a collaborare nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende», «accesso del risparmio popolare al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del Paese». Lo dice anche l'Europa nel preambolo della Carta comunitaria: «il consenso sociale concorre al rafforzamento della competitività delle imprese e dell'economia nel suo insieme, nonché alla creazione di posti di lavoro».

Dal punto di vista sindacale, bisogna avviare un processo che porti a fare una scelta radicale, rimettendo in discussione le tradizionali culture organizzative, i ruoli e gli interessi consolidati, per costruire un nuovo terreno di incontro tra impresa e potere del lavoro. Partiamo da quello che possiamo fare noi come parti sociali. È questo il momento giusto;

il contesto e le sfide in esso contenute ce lo richiedono. Questo è il momento di osare di più. Scelte di questo tipo richiedono anche un'analisi dei limiti della nostra azione: una riflessione doverosa che bandisca la cultura dell'autosufficienza o di un ancor più ridicolo senso di onnipotenza.

Il settore metalmeccanico in cui opero è storicamente uno dei più ostici alla partecipazione. Molto spesso abbiamo incontrato aziende chiuse a questa innovazione e aperte invece a un consociativismo permanente con le frange più antagoniste del sindacato. Le imprese devono uscire da questo guado. La partecipazione dà stabilità ed efficacia alle relazioni industriali, è decisiva nei momenti di crisi, ma ancora più quando si devono creare le condizioni di investimento e di sviluppo.

Abbiamo dimostrato grande senso di responsabilità nei momenti difficili, ora è il momento che a ciò corrisponda la costruzione di un nuovo terreno di incontro tra l'impresa e il lavoro. Gli investimenti nell'industria si sono ridotti e non si può negare che accanto ai deficit competitivi strutturali (costo dell'energia, burocrazia, deficit di infrastrutture, di formazione, di innovazione e ricerca) vi è il problema della stabilità e dell'efficacia delle relazioni industriali. Avere relazioni industriali partecipative aiuta ad attrarre investimenti. Il caso FCA ne è un esempio significativo.

Ma cosa intendiamo per "partecipazione"? Tecnicamente è l'insieme di organismi e procedure istituiti a livello dell'impresa societaria o delle sue articolazioni organizzative per garantire ai lavoratori di concorrere alle decisioni di gestione. La partecipazione si deve prospettare come un elemento della cultura organizzativa in cui una delle caratteristiche principali è la condivisione delle responsabilità. Per una volta cominciamo dai lavoratori. A nostro parere serve una loro maggiore partecipazione alla vita delle imprese, e questa sarà fatalmente una loro caratteristica del futuro, il tratto più saldo della loro capacità di innovazione. Essa non esclude, ma deve saper tenere insieme, il conflitto e la libertà d'impresa.

Ogni nazione trova le modalità adatte alla sua cultura e alle sue consuetudini, ma lavoratori e sindacati non potranno far finta che l'andamento dell'impresa sia un problema che non li riguarda fino al momento della crisi conclamata. Nel caso del nostro Paese non andrà previsto un unico strumento valido per tutte le imprese, che prescinda dalla loro storia, dalla taglia dimensionale o dalla configurazione orizzontale. Proponiamo, piuttosto, una tastiera di strumenti, utilizzabili congiuntamente e con diversa scala di efficacia e di possibilità di implementazione: per esempio, la contrattazione territoriale e la bilateralità per le aziende più piccole; l'informazione e la consultazione nelle aziende sopra i 50 dipendenti; fino al sistema duale e alla previsione di comitati di sorveglianza nella *governance* d'impresa (sistema dualistico) per quelle più grandi.

Questo sistema è presente in moltissime multinazionali di successo a livello mondiale e, se vediamo come spesso sono individuati i componenti dei consigli di amministrazione (nel tradizionale sistema monistico italiano) di banche e di molte imprese, noteremo che non di rado i criteri di individuazione dei componenti sono molto lontani dalle "esigenze del business".

Lo dicono gli interessanti studi del Max Plank Institute (Barbetta, Turati, 2007) sul sistema duale: la presenza di una "controparte" sindacale preparata, informata e coinvolta rende il management più attento non solo alla sostenibilità sociale delle azioni, ma anche a quella industriale e finanziaria e a un sindacato più responsabile e maturo. La partecipazione necessita di un sindacato all'altezza, serio, competente e rigoroso, agli antipodi tanto dell'antagonismo cieco quanto del servilismo aziendale. Le esperienze dimostrano che serve ancora di più la distinzione dei ruoli delle parti, in funzione della loro rappresentanza:

quello che cambia, appunto, è il terreno di confronto, la condivisione di alcuni obiettivi comuni come premessa. Anche il conflitto, perimetrato nelle forme che non ridiscutano gli obiettivi comuni, è utile alla partecipazione, la tiene viva.

Insomma, la condivisione fa sì che le parti sommino le loro energie, piuttosto che sottrarre, alla sostenibilità complessiva dell'impresa. Bisogna superare l'informalità non codificata per approdare a regole precise su ciò che si deve necessariamente condividere per tempo, regolare le clausole di riservatezza e le reciprocità dei comportamenti. Questo al fine di superare la variabilità e l'emotività che contraddistinguono spesso le vertenze italiane, dettate più dalla domanda mediatica che dalle necessità di un vero confronto negoziale.

Sui temi della partecipazione il nostro Paese sconta un ritardo forse anche culturale, da cui i sindacati non sono esenti. I sindacati italiani non hanno una tradizione di partecipazione. L'organizzazione di cui faccio parte, fin dalle origini, ha creduto in questo importante strumento, anche se forse in un certo periodo abbiamo limitato la partecipazione all'azionariato dei dipendenti come unica forma di coinvolgimento, non cogliendo le tipicità del sistema industriale italiano. Alcune esperienze, anche per il destino infelice del valore delle azioni non hanno, nel tempo, suscitato grande popolarità tra i lavoratori.

Serve un sindacato che abbia il coraggio di abbandonare le forme e i tempi delle ritualità, sempre più inefficaci, offensive per l'intelligenza delle parti e dei loro rappresentati, delegittimanti le parole date e gli impegni assunti. Troppo si è fatto affidamento sul trascorrere del tempo nella speranza di rendere potabile l'indigeribile, investendo più sulla stanchezza che sulla comprensione e sull'intelligenza, pregiudicando così ogni positivo avanzamento del negoziato sul merito.

Il ruolo dei lavoratori, soprattutto nelle moderne imprese postindustriali, non è quello di essere un semplice strumento nelle mani del proprietario dell'impresa. Il livello culturale dei lavoratori, il loro ruolo in azienda, il loro contributo al successo dell'impresa sono molto cresciuti.

Di conseguenza la stessa contrattazione non può andare solo verso rivendicazioni economiche, ma deve riguardare anche aspetti più generali, come la futura sostenibilità dell'azienda, per esempio; inoltre le richieste potrebbero orientarsi anche a favorirne l'evoluzione verso una maggiore competitività privilegiando richieste che aumentino l'occupabilità e il merito. Non è quindi questione di colpe, ma non possiamo ignorare i problemi (come se riguardassero esclusivamente qualcun altro) e sollevarli solo quando la crisi è irreparabile.

Il modello per cui gli interessi di datori di lavoro e dipendenti appaiono sempre contrapposti riguarda il secolo scorso. La crescita professionale dei lavoratori, la rotazione delle mansioni, il valore della meritocrazia, se servono a far crescere l'impresa, sono di interesse comune e giovano anche alla società e al territorio nel suo insieme. Gestire bene l'impresa significa anche lavorare per l'occupabilità dei propri dipendenti e quindi curarne continuamente la professionalità, nel proprio e nel loro interesse. La scuola deve aiutare questo salto culturale, diffondere cultura di partecipazione, di nuovo civismo, di progettualità e di iniziativa sia nei licei che nelle università.

La partecipazione dei lavoratori è fuori dall'iniziativa del Governo e lontana dalle scelte aziendali. Ma devono sapere che non ci sono alternative. Noi insisteremo.

La partecipazione in questo momento è la chiave per interrompere almeno uno dei due circoli viziosi, come sostiene giustamente il prof. Luciano Pero del Politecnico di Milano (Pero, 2012), che frenano la crescita della produttività nel nostro Paese: quello macroeconomico legato alle politiche dei governi d'Europa e quello microeconomico collegato alla scarsità di investimenti e di innovazione delle imprese. Industry 4.0, va ribadito, è una

rivoluzione di carattere culturale ancor prima che tecnologico ed è l'ultima possibilità di rilancio dell'industria nel nostro Paese, ma bisogna crederci seriamente.

Vedo ancora troppe imprese che considerano un costo più che un'opportunità gli investimenti sull'innovazione così come quelli sulla formazione. Un atteggiamento che si coglie anche tra alcuni lavoratori e tra non pochi sindacalisti. Per superare questo pregiudizio, radicato proprio in una forma di resistenza al cambiamento, il sindacato può agire con la leva della contrattazione, affermando sempre più la logica della partecipazione, sia organizzativa che strategica.

Quanto ai lavoratori, soprattutto quelli giovani, dobbiamo puntare sull'alternanza scuola-lavoro e premiare l'apprendistato formativo come forma prevalente di contratto. Dobbiamo convincerci, in definitiva, che investire sulla formazione oggi è importante quanto investire sulle infrastrutture o sulle politiche energetiche.

Con l'ultimo contratto i metalmeccanici hanno dimostrato di averlo compreso. Ma c'è ancora tanta strada da fare, specie per un Paese come l'Italia che per anni ha fatto del lavoro il terreno di un surreale scontro ideologico, funestato da dogmi e tabù lontani dalla realtà.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ADAPT, FIM (2016), *Libro verde, Industria 4.0. Ruolo e funzioni Competence Center*, ADAPT University Press.
- BARBETTA G. P., TURATI G. (a cura di) (2007), *Organizzazione industriale dei sistemi di welfare. Teorie e verifiche empiriche dell'efficienza comparata di imprese con diverse strutture proprietarie*, Vita e Pensiero, Milano.
- BENTIVOGLI M. (2016), *Abbiamo rovinato l'Italia? Perché non si può fare a meno del sindacato*, Castelvecchi, Roma.
- BENTIVOGLI M., DI VICO D., PERO L., VISCARDI G., BARBA NAVARETTI G., MOSCONI F. (2015), *#SindacatoFuturo in Industry 4.0*, ADAPT University Press.
- PERO L. (2012), *Processi di riaggiustamento industriale in Italia*, Ediesse, Roma.
- SEGHEZZI F. (2016), *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0*, "Bollettino", n. 1/2016, Adapt University Press.

MAURIZIO DEL CONTE (ANPAL)

Il nome di Ezio Tarantelli porta inevitabilmente alla memoria lo scontro sulla scala mobile. Fu quello il contesto che fece da sfondo all'attentato terroristico di cui fu vittima.

Era stato Tarantelli, già nel 1981, tra i primi a immaginare interventi di predeterminazione dell'inflazione che avrebbero poi portato, tre anni dopo, al decreto di San Valentino. Tarantelli si era poi apertamente espresso per il no al referendum contro la scala mobile, mentre nel Paese tornava a infuocarsi la tensione sociale. La sua scomparsa avvenne, dunque, in un contesto per certi versi simile a quello che caratterizzerà il delitto di Marco Biagi, nel solco di un'azione terroristica volta a strumentalizzare la conflittualità sui temi del lavoro per sferrare il suo attacco allo Stato.

Tarantelli, Biagi, D'Antona, Giugni: tutti nomi accomunati dalla volontà di affrontare i temi del lavoro in chiave riformista, nell'ottica del cambiamento e della trasformazione graduale e progressiva dell'esistente. E per questo colpiti dal terrorismo. Da questo punto di vista, l'azione del terrorismo rosso in quegli anni, gli anni Ottanta, e poi in occasione

del rigurgito che si ebbe a cavallo tra i Novanta e i Duemila, fu prioritariamente orientata contro gli uomini del cambiamento, anche al di là dell'ambito del lavoro, si pensi a Ruffilli o a Da Empoli.

Il terrorismo è stato sconfitto, ma la sfida del cambiamento riformista è ancora aperta.

Sarebbe comunque sbagliato e ingeneroso circoscrivere la figura di Tarantelli alla questione della scala mobile. Un importante campo d'intervento su cui in quei mesi e in quegli anni si era rivolto il suo impegno era quello volto a delineare un nuovo approccio alle politiche del lavoro, per coniugare le esigenze di una maggiore flessibilità con le esigenze di tutela e di sicurezza dei lavoratori. Ancora non si parlava di *flexicurity*, ma il modello che prefigurava Tarantelli era sostanzialmente quello.

A distanza di molti anni il concetto di *flexicurity* risulta forse un po' abusato, assumendo contorni talvolta poco definiti. Ma, con il *Jobs Act*, si è costruita la via italiana all'idea di coniugare l'alleggerimento delle regole del rapporto di lavoro con una maggiore protezione del lavoratore nel mercato del lavoro. È un vero e proprio cambio di paradigma, reso tanto più necessario dall'evoluzione in atto sia sul piano del lavoro, sia in relazione alle dinamiche produttive ed economiche, sia relativamente ai cambiamenti demografici.

Il *turnover* nelle imprese non è più gestibile attraverso i tradizionali piani di accompagnamento morbido alla pensione. Le crisi strutturali e congiunturali, a livello sia macro che di singola impresa, non possono più essere affrontate attraverso una presa in carico del lavoratore in modo passivo, cioè utilizzando gli ammortizzatori sociali, in attesa di traghettarlo verso il sistema previdenziale.

Vi è poi un aspetto di ulteriore cambiamento rispetto al passato, ed è la natura ormai strutturalmente evolutiva del mercato del lavoro, sempre più caratterizzato da una condizione di trasformazione costante, a prescindere dalle fasi di crisi. Il lavoro cambia anche durante la ripresa e l'espansione. Le aziende possono avere esuberi di personale non perché colpiti da una congiuntura negativa ma in quanto inserite in processi di trasformazione legati alla crescita. Ne consegue che anche il concetto di transizione dei lavoratori da un posto all'altro va modificandosi, nel senso di una circolarità del lavoro che impone una grande efficienza complessiva del sistema, in tutte le sue fasi, in modo da non subire contraccolpi sul fronte della capacità produttiva. Le fasi di transizione devono essere fasi di arricchimento professionale. I processi di riqualificazione devono scandire l'intera vita professionale dei lavoratori. Servono quindi strumenti personalizzabili, sapendo dove, come, quando si attivano e chi li gestisce.

Per un buon equilibrio del sistema delle tutele del lavoro, la tendenza a una maggiore flessibilità in uscita deve essere accompagnata da interventi finalizzati a garantire ai lavoratori misure di accompagnamento, che facilitino la ricerca di una nuova occupazione, riducano al minimo i tempi di disoccupazione, permettano di riqualificarsi. Dobbiamo passare da un trattamento patologico delle trasformazioni del lavoro a un trattamento fisiologico. Come si è detto, un sostanziale passo avanti in questa direzione è stato compiuto con il *Jobs Act*, che ha introdotto per la prima volta in Italia un compiuto sistema di tutele nelle fasi di transizione, ridisegnando l'architettura complessiva degli ammortizzatori sociali in stretto collegamento con le politiche attive del lavoro, cioè le politiche per la ricollocazione. In tal senso è stata compiuta una svolta politica e culturale. La riforma mira a garantire su tutto il territorio nazionale la fruizione dei servizi essenziali in materia di politiche attive del lavoro, in stretta connessione con le politiche passive di sostegno al reddito. Il collegamento tra misure di sostegno al reddito della persona inoccupata o disoccupata e ricerca attiva di un'occupazione è la vera scommessa della riforma.

In quest'ottica è stata costituita l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro). Il suo compito prioritario è di costruire e coordinare la rete dei servizi per il lavoro, fatta di soggetti pubblici e privati. L'ANPAL si presenta dunque come una cabina di regia, ma ha anche compiti valutativi, propositivi e istruttori, per definire linee guida unitarie di politica attiva.

L'agenzia svolge un articolato complesso di funzioni, che vanno dal coordinamento gestionale alla messa a punto di metodologie operative, dalla costituzione di repertori e programmi al monitoraggio, dall'assistenza tecnica alla consulenza. Un ruolo di importanza cruciale è dato dal compito istituzionale di predisporre i criteri, validi su tutto il territorio nazionale, per l'accreditamento omogeneo e l'autorizzazione dei soggetti che operano nel mercato del lavoro. Spetta inoltre all'ANPAL la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni dei servizi pubblici per l'impiego, livelli essenziali la cui verifica fa capo al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Gli ultimi 15 anni sono stati caratterizzati da un'evoluzione dei servizi per l'impiego molto differenziata a livello regionale, con una scarsa possibilità di presidio e monitoraggio da parte dell'amministrazione centrale. La missione dell'agenzia è di porsi come momento di coordinamento, sintesi e garanzia, perché i diritti di cittadinanza possano essere goduti da tutti e sull'intero territorio. L'ANPAL fornisce alle Regioni strumenti comuni – sulla base delle buone prassi nazionali e internazionali – per migliorare la capacità dei territori di fornire ai cittadini servizi personalizzati di riqualificazione e accompagnamento nella ricerca di un'occupazione. A tal fine l'ANPAL ha anche il compito di gestire il Sistema informativo unitario delle politiche del lavoro. La realizzazione di un'unica banca dati del lavoro è un passo determinante per superare l'eccesso di frammentazione che ha sinora caratterizzato il nostro Paese.

Dal gennaio 2017 l'agenzia ha iniziato a utilizzare risorse europee per agevolare l'occupazione nei confronti di alcuni gruppi target in situazione di particolare difficoltà. Un primo incentivo riguarda l'occupazione dei NEET (*not in education, employment or training*), i giovani che non studiano, non lavorano e non frequentano attività di formazione. Viene riconosciuto alle aziende che assumono giovani NEET di età compresa tra i 16 e i 29 anni, ammessi al programma Garanzia Giovani, dopo aver assolto al diritto-dovere all'istruzione e formazione. I datori di lavoro beneficiano di uno sgravio contributivo pari alla contribuzione previdenziale a loro carico. L'incentivo viene erogato per le assunzioni con contratto a tempo indeterminato, apprendistato professionalizzante e contratto a tempo determinato la cui durata sia pari o superiore a sei mesi. Un secondo incentivo è circoscritto al Mezzogiorno e viene riconosciuto alle aziende che assumono a tempo indeterminato giovani di età compresa tra i 16 e i 24 anni e persone disoccupate con almeno 25 anni, prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi. Sono due misure che stanno dando buoni risultati.

Un'azione a grande spettro è l'assegno di ricollocazione, con un importo – modulato in base alle difficoltà del disoccupato a trovare occupazione – spendibile presso i Centri per l'impiego o presso i soggetti accreditati ai servizi per il lavoro. Potrà essere richiesto dalle persone disoccupate che ricevono la Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASPI) da almeno quattro mesi. Non viene dato direttamente all'utente, ma agli operatori, per offrire un servizio personalizzato e intensivo di assistenza, con l'affiancamento di un tutor e un programma di ricerca intensiva di una nuova occupazione. La remunerazione avviene solo a risultato conseguito, quindi al raggiungimento dell'occupazione.

Un altro importante ambito di attività dell’agenzia riguarda le crisi e le trasformazioni aziendali, tema centrale non solo in presenza di cicli congiunturali negativi ma anche in fase di ripresa, perché si possono determinare dinamiche di forte mobilità occupazionale, soprattutto nelle grandi imprese. L’ANPAL è chiamata a gestire gli esuberi in crisi e trasformazioni aziendali di particolare complessità e pesante impatto sociale, come ad esempio nel caso di Almaviva.

Vi è poi il sostegno all’alternanza scuola-lavoro, con il progetto “Un tutor in ogni scuola”. I tutor aiuteranno gli studenti a pianificare la realizzazione di una propria carriera professionale e di vita. L’intervento partirà nell’anno scolastico 2017-2018 coinvolgendo 5.000 istituti di scuola secondaria superiore di secondo grado e 60 università e istituti tecnici superiori.

La nascita dell’ANPAL mira quindi a dare forza al cambio di paradigma sulle politiche del lavoro, che è stato impresso dal *Jobs Act* e che attende ora la piena implementazione, grazie a un’assunzione di responsabilità che deve coinvolgere tutti gli attori del sistema, lo Stato, le Regioni, gli operatori pubblici e privati.

CESARE DAMIANO (Camera dei Deputati)

1. UN’AGENDA RIFORMISTA

A monte del *Jobs Act* c’era una premessa non scritta, che ispirava evidentemente l’insieme dei provvedimenti. Una premessa che consisteva nell’ipotesi che la fase recessiva avviatarsi nel 2008 fosse, ormai, alle nostre spalle e che l’obiettivo principale della politica economica del nostro Paese dovesse essere quello di rendere il nostro sistema produttivo capace di intercettare la ripresa che si andava delineando.

In tale contesto, una nuova regolamentazione del mercato del lavoro, più sensibile alle esigenze delle imprese, poteva costituire, dopo anni di crisi, la molla verso una crescita dell’occupazione, specie giovanile. Sappiamo che non è andata così: la crescita è ancora debole e occorre una svolta. Un’agenda di governo riformista ha davanti a sé alcuni compiti rispetto al rapporto fra occupazione e sviluppo.

Primo. È necessario operare affinché vengano impostate e assunte misure di politica economica di carattere strutturale. È infatti impensabile che l’occupazione possa crescere mentre il sistema economico è stagnante o addirittura, come è accaduto negli anni scorsi, declinante. Ciò che serve per sostenere l’occupazione e dare di nuovo credibili prospettive alle giovani generazioni è quindi, innanzitutto, una politica economica fatta anche di investimenti pubblici, nonché volta a innescare e sostenere una nuova fase di sviluppo.

Secondo. Oltre a misure economiche di carattere generale, sono necessarie misure di carattere specifico, relative al rapporto fra attività produttive e occupazione. Appare chiaro che l’altalena sgravi contributivi alti, poi bassi, poi azzerati, non funziona.

Occorre ridurre il costo del lavoro in modo strutturale: una riduzione minore, ma permanente, se si vuole evitare la spirale bolla-gelata. Il governo Gentiloni annuncia di voler ridurre il cuneo fiscale. Forse la misura è insufficiente, ma la strada è questa.

Occorre poi sottoporre a verifica e modificare la disciplina dei licenziamenti collettivi, di quelli disciplinari ed economici, garantire l’applicazione della clausola di salvaguardia nei cambi d’appalto.

2. QUESTIONI APERTE: DAL RUOLO DEI CORPI INTERMEDI ALLA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI

Ci sono poi un paio di questioni squisitamente *politiche*, proprio a causa del rilievo che hanno assunto nel panorama delle problematiche del lavoro.

La prima di tali questioni è quella relativa al ruolo dei cosiddetti *corpi intermedi*. Il governo Renzi, specie nella prima fase, ha teso a ridimensionare il ruolo delle forze sociali, mandando in soffitta non solo la concertazione, ma anche forme normali di consultazione. Considero negativamente questa scelta, che solo nella parte finale è stata attenuata con la conclusione positiva del confronto tra governo e sindacati sulle pensioni, confronto che prosegue tuttora sul tema della previdenza dei giovani. Il governo Gentiloni si mostra più cauto in materia, ma non si segnala una vera inversione di tendenza.

D'altra parte, già da qualche anno la capacità di rappresentanza delle parti sociali si è venuta indebolendo. Ciò è dipeso da un insieme di fattori, in parte endogeni e in parte esogeni. Tra questi ultimi, i processi di globalizzazione, che tendono a mettere in crisi le rappresentanze di interessi costituite su scala nazionale. Rimane il fatto che, a mio parere, l'indebolimento delle parti sociali costituisce in sé un fenomeno non positivo. L'esistenza di interlocutori forti facilita, in ultima analisi, la capacità di un sistema politico democratico di affrontare e governare questioni complesse come quelle poste dai tempi attuali.

La seconda questione è quella che va sotto il nome di *partecipazione*. Nel nostro Paese, la diffidenza verso il tema della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese è storicamente radicata e tuttora presente sia nel mondo sindacale, sia in quello imprenditoriale. Va detto che, in passato, sono state realizzate significative esperienze contrattuali per ciò che riguarda l'instaurazione di flussi di informazioni rivolti dalle imprese alle rappresentanze sindacali, allo scopo di rendere queste ultime consapevoli dei programmi produttivi delle imprese stesse.

Nei Paesi del Nord Europa in cui sono state realizzate importanti esperienze in questo campo, l'iniziativa legislativa ha avuto un decisivo ruolo di innesco. È questo il caso della Germania dove, dopo la Seconda guerra mondiale, è stata la legge a istituire i Consigli di sorveglianza, ovvero il principale istituto della via tedesca alla partecipazione.

Occorre quindi avviare un dibattito che, coinvolgendo le confederazioni sindacali e quelle imprenditoriali, prepari il terreno per l'elaborazione di una legge volta a tradurre in pratica il dettato costituzionale. Entrando nel merito, debbo dire che mi sono venuto convincendo che il modello da assumere per il nostro Paese non è, come pensavo un tempo, quello tedesco. A mio avviso, infatti, la presenza di rappresentanti sindacali nei Consigli di sorveglianza non è sufficiente ad affrontare i problemi che oggi si pongono. Ormai, bisogna prendere in seria considerazione un'ipotesi più forte, ovvero quella della presenza di rappresentanti dei lavoratori nei Consigli di amministrazione delle imprese che siano dotate di tali strutture direttive.

Oggi come non mai, si avverte nel nostro Paese un bisogno di coesione sociale. Senza violare la reciproca autonomia delle parti sociali, elementi come quello della partecipazione possono favorire la creazione di un clima più disteso nelle relazioni industriali, dando al lavoro parte di quel riconoscimento che gli spetta per il senso di responsabilità che, storicamente, ha caratterizzato il suo decisivo contributo alla produzione della ricchezza.

