

## **CHE COSA IMPEDISCE AI LAVORATORI DI SCEGLIERSI L'IMPRENDITORE**

### **Le nuove frontiere delle politiche del lavoro nell'era della globalizzazione**

*relazione di PIETRO ICHINO al convegno su Il lavoro: valore, significato, identità, regole*

*Bologna, 20-21 giugno 2007*

Sommario - 1. La protezione migliore contro lo sfruttamento e l'arbitrio del più forte. – 2. Rovesciare la regola di Marshall-Hicks. – 3. Una nuova chiave di lettura del mercato del lavoro nella quale sono (anche) i lavoratori a scegliere e “ingaggiare” l'imprenditore. – 4. Le obiezioni all'idea dei lavoratori che ingaggiano l'imprenditore. Il limite del divieto di concorrenza. Il tramonto del divieto dello storno di dipendenti. – 5. Breve censimento delle forme possibili dell'“ingaggio” dell'imprenditore da parte dei lavoratori. - 6. La grande contraddizione tra l'insoddisfazione per l'imprenditoria indigena e la chiusura nei confronti delle alternative che si offrono su scala mondiale. – 7. Alfa e omega: due modelli di sindacato e di politiche del lavoro. – 8. Quando i lavoratori si precludono l'ingaggio dell'imprenditore migliore: il caso delle ferrovie. – 9. *Segue*. Il caso Alitalia. - 10. *Segue*. Il caso dell'Alfa Romeo di Arese. – 11. *Segue*. I casi analoghi verificatisi di recente per la gestione delle autostrade, nel settore bancario, nella vicenda Telecom. – 12. Importanza della volontà e dell'attitudine a valutare il piano industriale e, se del caso, a scommettere su di esso. – 13. Poter negoziare a 360 gradi anche al livello aziendale, per poter “ingaggiare” l'imprenditore migliore. – 14. I “paletti” a difesa del vecchio modello standard nazionale contro i modelli nuovi di impresa. - 15. Un modo diverso di guardare alla questione dello sviluppo del lavoro regolare nel Mezzogiorno. – 16. Il vero problema: l'enorme aumento delle disuguaglianze di produttività e quindi di reddito tra i lavoratori. – 17. Perché può essere pericolosa l'idea di una minorità ontologicamente propria del lavoro subordinato.

1. – Immaginiamo un Paese nel quale ci sia un solo venditore di generi alimentari essenziali e insostituibili: finché questa situazione perdura, in quel Paese è necessario vincolare il venditore, con apposita norma, a garantire pari opportunità di acquisto a tutti i cittadini, nonché probabilmente stabilire il prezzo degli alimenti in questione e regolarne la distribuzione, per evitare che qualcuno possa esserne privato. Ma è evidente che, pur in una materia di tanto vitale importanza, una sicurezza assai maggiore per tutti i cittadini e per ciascuno, una protezione contro arbitrii, clientelismi, discriminazioni e ricatti assai più efficace di quella che può essere data da qualsiasi regolamento, è data dal moltiplicarsi dei venditori di alimenti: non vi è garanzia migliore contro le possibili restrizioni e deprivazioni che la possibilità di scegliere liberamente tra un'ampia pluralità di fornitori che siano veramente in concorrenza fra loro. Lo stesso discorso vale nel mercato del lavoro: se il lavoratore non ha un'effettiva libertà di scelta, occorre proteggerlo mediante una disciplina inderogabile del rapporto contrattuale; ma contro il cattivo trattamento riservatogli da un'impresa non vi è garanzia migliore per lui che la possibilità immediata di andarsene sbattendo la porta, avendo la scelta tra molte imprese in concorrenza tra loro anche in questo mercato.

Questa considerazione preliminare fornisce una prima chiave di lettura elementare dell'evoluzione delle nostre politiche del lavoro nell'arco del secolo scorso: focalizzate sulla regolamentazione inderogabile dell'accesso al lavoro e degli standard di trattamento in azienda in una prima fase – quella del monopsonio strutturale, tipico del mercato del lavoro nel periodo della prima industrializzazione -, sul presupposto che il lavoratore fosse di fatto privo di alternative, nella fase del mercato maturo esse hanno incominciato, soprattutto per iniziativa dell'ordinamento comunitario, a focalizzarsi invece sempre di più sull'incremento della possibilità di scelta del lavoratore, ovvero della sua *employability*, considerata come garanzia ottimale di equilibrio negoziale nel suo rapporto con l'impresa. Le due tecniche protettive non sono tra loro inconciliabili: esse infatti sono venute tra loro variamente intrecciandosi negli ultimi decenni, secondo combinazioni diverse da Paese a Paese. Ma nell'ultimo quarto di secolo si assiste in tutta Europa a un graduale ridursi del peso della regolamentazione inderogabile di fonte legislativa o contrattuale collettiva, a vantaggio di politiche ispirate al valore della *employability*, che ultimamente hanno trovato un punto di riferimento dotato di notevole attrattività nel modello nord-europeo di coniugazione di una marcata flessibilità del rapporto di lavoro con forti garanzie di sicurezza e possibilità di scelta per il lavoratore nel mercato (la cosiddetta *flexicurity*, sperimentata al massimo grado in Danimarca <sup>(1)</sup>, ma in larga misura anche in altri Paesi come Gran Bretagna, Irlanda e Olanda).

Ora, con gli sviluppi della globalizzazione, si è aperta una fase ulteriore nella quale la possibilità di scelta dell'imprenditore da parte dei lavoratori è pensabile, e in qualche misura incomincia a essere effettivamente agita, non soltanto al livello individuale, ma anche sul piano collettivo. Si profila pertanto la possibilità – e, nel panorama nazionale e internazionale, si registrano le prime esperienze – di politiche tendenti a incrementare la capacità di scelta collettiva dell'imprenditore, che possono essere intese anche come politiche tendenti a incrementare la *sostituibilità* dell'imprenditore. Su questo terreno si registra tuttavia un ritardo del nostro Paese, sia sul piano istituzionale, sia soprattutto sul piano culturale.

2. - Consideriamo questa regola (cosiddetta di Marshall-Hicks):

A. “*Minore è la sostituibilità dei lavoratori come fattore produttivo, maggiore è il loro potere contrattuale*”;

e consideriamo il suo inverso, l'altra faccia della medaglia:

---

<sup>(1)</sup> V. in proposito, tra gli studi più recenti, A. SARTORI, *Il “modello scandinavo” di mercato del lavoro: note per una lettura in chiave comparata*, RIDL, 2007, III, 61-89.

B. “*Minore è la sostituibilità dell’imprenditore come fattore produttivo, maggiore è il suo potere contrattuale*”; e, all’opposto, “*maggiore è la sua sostituibilità, maggiore è il potere contrattuale dei lavoratori*”.

Le *politiche del lavoro* prevalentemente seguite nel nostro Paese nel secolo scorso e ancora negli anni più recenti hanno teso a impedire o rendere più difficile la sostituzione del lavoratore nel suo posto di lavoro, per rafforzarne la posizione nei confronti dell’imprenditore. A queste politiche possiamo forse imputare il difetto di limitarsi a rafforzare la posizione di chi un lavoro lo ha già; ma non può negarsi un loro solido fondamento nel meccanismo sintetizzato dalla regola A.

Parallele a quelle politiche del lavoro, le *politiche industriali* prevalentemente seguite nel nostro Paese nel secolo scorso e ancora negli anni più recenti (qualche esempio ne sarà fornito nel § 7) hanno teso, invece, a impedire o rendere più difficile la sostituzione dell’imprenditore italiano con uno straniero. Per effetto della regola B enunciata sopra, in questo modo nelle aziende italiane si è rafforzata la posizione degli imprenditori nei confronti dei loro dipendenti e della coalizione sindacale che li rappresenta.

Qui occorre un chiarimento. Gli economisti ci insegnano che dall’aumento della concorrenza tra le imprese *nel mercato dei beni e dei servizi* può derivare soltanto una compressione dei profitti per gli imprenditori e dei trattamenti per i lavoratori; in altre parole: i soli che ci guadagnano sono i consumatori. Noi qui, però, stiamo discutendo della concorrenza tra imprenditori nel mercato *del lavoro*. Le situazioni che possono determinarsi sono dunque più di una; quelle che qui interessano possono essere schematicamente rappresentate così:

MM – *monopolio* nel mercato del bene o servizio prodotto dall’azienda e *monopsonio* nel mercato del lavoro: è la situazione tipica del tessuto produttivo all’indomani della rivoluzione industriale, nella quale la distorsione monopsonistica consente il brutale sfruttamento dei lavoratori descritto da Marx, ma può essere corretta dalla coalizione sindacale, la cui forza può consentire addirittura ai lavoratori di arrivare ad appropriarsi in qualche misura anche della rendita monopolistica dell’imprenditore;

MC – *monopolio* nel mercato del bene o servizio prodotto dall’azienda e *concorrenza tra imprenditori* nel mercato del lavoro: si pensi, per esempio, al servizio municipale di nettezza urbana, o di trasporto, in un caso in cui un ente esponenziale che rappresenti in qualche misura anche l’interesse dei lavoratori può scegliere tra diversi imprenditori interessati a svolgerlo; una volta scelto l’imprenditore, però, questi opera nel mercato di quel servizio in posizione monopolistica;

CM – *concorrenza* nel mercato del bene o servizio prodotto dall’azienda e *monopsonio* nel mercato del lavoro; è la situazione che si determina tipicamente quando lavoratori poco mobili, nella loro zona di residenza, hanno di fronte una sola impresa interessata al loro lavoro (o comunque riescono

a trattare con una sola), la quale per altro verso soffre della concorrenza di imprese dislocate altrove;

CC – *concorrenza* nel mercato del bene o servizio prodotto dall'azienda e *concorrenza tra imprenditori* nel mercato del lavoro; è l'assetto che parrebbe doversi determinare naturalmente in un tessuto economico maturo (ma il suo instaurarsi è sovente ostacolato, anche in zone dove opera una grande pluralità di imprese, da meccanismi tipici del mercato del lavoro che producono una limitazione della possibilità effettiva di scelta dei lavoratori <sup>(2)</sup>, riportando la situazione da CC a CM).

$C^M M$  e  $C^M C$  – le situazioni CM e CC possono essere alterate dal fatto che nello stesso mercato del bene o servizio prodotto dall'azienda operi almeno un altro imprenditore il quale, essendo capace di una *innovazione* di prodotto o di processo di cui gli altri ancora non sono capaci, si è conquistato un temporaneo vantaggio competitivo: per questo aspetto egli gode di una *nicchia monopolistica* più o meno rilevante e duratura; e lucra una corrispondente rendita, suscettibile di essere spartita tra lo stesso imprenditore e i suoi dipendenti.

---

<sup>(2)</sup> Gli economisti distinguono, a questo proposito, il *monopsonio strutturale*, nel quale il lavoratore non ha scelta perché ha di fronte un solo “compratore” di lavoro, dal *monopsonio dinamico*, nel quale – come tipicamente avviene nei mercati del lavoro maturi – l'impossibilità di scelta per il lavoratore è causata da un difetto dell'informazione o della mobilità necessarie per poter trarre vantaggio dalle alternative esistenti, oppure da situazioni che in vario modo vincolano il lavoratore stesso all'azienda presso cui è attualmente impiegato.

**Tav. 1 – Dove i lavoratori hanno più interesse  
alla concorrenza tra imprenditori nel mercato del lavoro**

	<b>MONOPSONIO</b> nel MERCATO DEL LAVORO	<b>CONCORRENZA</b> <b>FRA IMPRENDITORI</b> nel M.D.L
<b>MONOPOLIO</b> nel mercato del PRODOTTO o del SERVIZIO	MM dallo sfruttamento marxiano si esce con <b>i lavoratori che contendono al d.d.l. la rendita monopolistica</b>	MC* per es. il servizio comunale in regime di monopolio: scegliere il gestore migliore significa <b>aumentare la rendita</b>
<b>CONCORRENZA</b> nel mercato del PRODOTTO o del SERVIZIO	CM i lavoratori organizzati si propongono di correggere la distorsione monop- sonistica, ma <b>non c'è rendita m. da spartire</b>	CC <b>la sostituibilità dell'imprenditore</b> è comunque una garanzia per i lavoratori
<b>CONCORRENZA</b> con <b>NICCHIA</b> <b>MONOPOLISTICA</b> <b>DA INNOVA-</b>	C <sup>M</sup> M nel mercato concorrenziale del prodotto o servizio alcuni imprenditori hanno <b>rendite temporanee da innovazione</b>	C <sup>M</sup> C* i lavoratori stanno meglio se possono scegliere l'imprenditore più efficiente, per <b>spartirsi con lui</b> <b>la rendita da innovazione</b>

\* Lo sfondo più scuro indica le zone dove è più marcato l'interesse dei lavoratori alla concorrenza fra imprenditori nel m.d.l.

Il modesto contributo che propongo consiste nell'argomentazione circa la sostenibilità delle tesi seguenti (sostenibilità che – beninteso - non significa ancora dimostrazione: il discorso è ancora soltanto a uno stadio molto iniziale):

- in un contesto molto vicino al modello MM, le nostre politiche del lavoro tradizionali (mirate a ridurre la sostituibilità dei lavoratori), e le nostre tradizionali politiche industriali (mirate a difendere i grandi imprenditori italiani contro il rischio di essere sostituiti da stranieri nei mercati dei beni o servizi) sono legate da un forte nesso di complementarità e congruenza: la forza contrattuale conseguita dai lavoratori *insiders* mediante quelle politiche del lavoro ha consentito loro non solo di neutralizzare la distorsione monopsonistica originaria, ma anche di acquisire per sé una parte rilevante della rendita monopolistica, che riduce drasticamente il loro interesse alla sostituibilità dell'imprenditore;

- gli sviluppi della globalizzazione e/o delle politiche antitrust producono in molti casi un passaggio dalla situazione MM alla situazione CM; in questi casi i lavoratori *insiders* solitamente non hanno interesse alla “contestabilità” o sostituibilità dell'imprenditore (passaggio da CM a CC), poi-

ché essi sono in grado, con la loro forza organizzata, di correggere a proprio vantaggio la distorsione monopsonistica;

- tuttavia, se nel mercato concorrenziale del bene o del servizio compare un imprenditore capace di innovazione rilevante (situazione  $C^M$ ), gli *insiders* dipendenti dall'imprenditore meno capace possono essere interessati a sostituire quest'ultimo con il primo per spartirsi con lui la rendita monopolistica, finché questa dura: essi hanno dunque interesse a una evoluzione dalla situazione  $C^{MM}$  alla  $C^{MC}$ ; e *questo è possibile anche senza che siano i lavoratori a spostarsi per farsi ingaggiare altrove, sopportando il costo talora ingente di questo spostamento, o comunque senza che essi sopportino il costo della diaspora (perdita del capitale umano collettivo specifico), poiché in molte situazioni possono essere essi medesimi a operare collettivamente l'“ingaggio” dell'imprenditore migliore o quanto meno a esercitare un influsso determinante su di esso;*

- anche dove un servizio continua a essere prodotto in regime di monopolio (penso soprattutto, ma non soltanto, ai servizi pubblici in concessione), l'attivazione della concorrenza tra imprenditori nel mercato del lavoro, ovvero il passaggio dalla situazione MM alla situazione MC, può recare un aumento rilevante di efficienza dell'azienda, il cui beneficio può essere spartito tra utenti e lavoratori *insiders* in modo tale che l'operazione risulti complessivamente vantaggiosa anche per questi ultimi; e anche qui essi possono giocare collettivamente – rimanendo nell'azienda in cui si trovano - un ruolo determinante nella scelta dell'imprenditore migliore (qui, in altre parole, *l'ipotesi è che per i lavoratori organizzati la strategia più vantaggiosa possa essere quella della scelta di un nuovo datore di lavoro, invece che quella dell'espropriazione dei profitti del vecchio datore di lavoro*);

- perché i lavoratori possano beneficiare appieno della concorrenza tra imprenditori nel mercato del lavoro, non basta che si rafforzi la loro capacità *individuale* di scegliere l'impresa nel mercato del lavoro (*employability*): occorre pure che aumenti la loro capacità e possibilità di scelta *collettiva* in una platea sempre più ampia di possibili imprenditori; quindi occorre che aumenti la loro capacità di *sostituire l'imprenditore* con il migliore altro disponibile, indigeno o straniero che esso sia: più i lavoratori sono in grado di sostituire l'imprenditore riducendo i costi dell'operazione, maggiore è la possibilità per loro di partecipare alla spartizione della rendita nascente dalla differenza di qualità dell'impresa rispetto alle concorrenti;

- questa linea d'azione impone in qualche misura una auto-riforma del nostro sistema di relazioni sindacali; e può essere favorita dal mutamento di un contesto istituzionale e culturale che oggi non favorisce – anzi, per molti aspetti penalizza – la concorrenza tra gli imprenditori nel mercato del lavoro.

L'esposizione non segue l'ordine degli argomenti proposto in questa sintesi, essendo dedicata innanzitutto alla dimostrazione della possibilità fattuale e giuridica dell'“ingaggio” dell'impre-

ditore da parte dei lavoratori, per poi passare a esaminare alcuni ostacoli culturali e istituzionali che esso incontra nel nostro sistema attuale delle relazioni industriali e a proporre alcune linee di politica del lavoro che potrebbero contribuire a superarli.

3. – L’idea che possano essere (e in qualche misura già oggi siano, ma potrebbero esserlo molto di più) i lavoratori a scegliersi collettivamente l’imprenditore-datore di lavoro, o a influire in misura rilevante sulla sua scelta, senza muoversi da dove si trovano, può apparire paradossale o comunque utopisticamente lontana dalla realtà attuale dei rapporti di produzione. Siamo abituati a pensare che nella nascita di una nuova impresa, o nella scelta del nuovo imprenditore che gestirà un’azienda preesistente, i lavoratori non abbiano titolo per interferire, salvo difendere i loro diritti economico-professionali: voce in capitolo, oltre all’imprenditore stesso, l’hanno soltanto gli investitori, i finanziatori ed eventualmente il vecchio titolare dell’azienda che la trasferisce al nuovo. Siamo abituati a pensare alla nascita o al trasferimento di un’impresa come a un evento nel quale il potere decisionale è esercitato da chi possiede il capitale, i mezzi di produzione, mentre i lavoratori – che ne sono privi – giocano soltanto un ruolo passivo; a pensare, cioè, che essi vengano “assunti” dal nuovo imprenditore, o “ceduti” dal vecchio al nuovo, godendo in quest’ultimo caso soltanto di un diritto di informazione preventiva sugli effetti del contratto di trasferimento. Questo modo di pensare ci deriva dal fondare ancora la nostra visione del mercato del lavoro soltanto sul modello del monopsonio, ovvero di un mercato dove è l’imprenditore la sola parte ad avere una effettiva libertà di scelta, mentre il lavoratore – anche se formalmente libero – si trova di fatto nella situazione di dover accettare passivamente ciò che gli viene offerto (è il modello meglio corrispondente alla situazione del mercato del lavoro industriale originario, che Karl Marx aveva ben ragione di descrivere come quella nella quale l’istituzione del “contratto”, propria del diritto borghese, costituisce “la foglia di fico che copre la vergogna della dittatura del padrone sull’operaio”). Ora, questo vecchio modello, come tutti gli altri modelli, spiega pur sempre una parte importante della realtà odierna; ma è una parte che va sempre più riducendosi. Se vogliamo *comprendere anche l’altra parte*, quella che nelle economie mature va assumendo un peso sempre maggiore, con conseguente aumento delle disuguaglianze tra i più deboli e i più forti, è utile adottare anche un altro modello; il quale non ha certo – neppur esso - la pretesa di spiegare la realtà tutta intera, ma può consentirci di gettare luce su quanto sta accadendo nella fase del (pur lento) tramonto del monopsonio e di fare qualche previsione su quanto potrebbe accadere più diffusamente nel prossimo futuro.

Il punto di partenza per la costruzione concettuale del nuovo modello consiste dunque nell’accettazione dell’idea che una parte sempre maggiore dei lavoratori ha una possibilità effettiva

di scegliere l'azienda più capace di valorizzare il loro lavoro: essi incominciano a esercitare questa scelta quando si orientano verso un determinato settore produttivo, quando orientano la propria formazione professionale di base in funzione di questa prima opzione generica, quando delimitano l'area geografica nella quale preferiscono vivere e lavorare, quando in quest'area individuano l'azienda che consente loro di svolgere il lavoro per il quale sono disponibili, di svolgerlo in un orario che si concilia con le loro esigenze familiari e personali e alle condizioni retributive migliori, e così via. Questa è, poi, la scelta che viene rinnovata almeno ogni anno da quel 30% circa di lavoratori italiani che entro questo lasso di tempo cambiano azienda <sup>(3)</sup>. Poiché la disoccupazione non frizionale concerne soltanto alcune fasce marginali della forza-lavoro caratterizzate da particolare debolezza, si può ben affermare che tutti i lavoratori non appartenenti a quelle fasce esercitano nel mercato un'autonomia negoziale in qualche misura effettiva e non soltanto formale.

In altre parole: il non possedere gli strumenti materiali di produzione non significa affatto essere privi di una possibilità di scelta, là dove i detentori degli strumenti siano molti e in concorrenza tra loro, almeno nel mercato del lavoro.

L'idea nuova è che questo modello può applicarsi non soltanto al comportamento di lavoratori singoli, che negoziano individualmente con gli imprenditori, ma anche al comportamento del gruppo di lavoratori di una determinata azienda. Qui il primo ostacolo alla loro libertà di scelta collettiva consiste nella difficoltà di coordinare i propri interessi e dare loro una voce unitaria: è questo un esempio classico di *costo di transazione*, la cui riduzione al minimo costituisce funzione tipica ed essenziale del sindacato. Il secondo ostacolo è costituito dalla difficoltà di reperire almeno un imprenditore, in alternativa al vecchio o al primo col quale si ha a che fare, dotato della capacità e del capitale materiale necessario per valorizzare la loro offerta collettiva di lavoro. Altri ostacoli possono essere costituiti da fattori istituzionali o culturali che consentono pratiche di cartello tra gli imprenditori, impedendo la concorrenza tra di essi nel mercato del lavoro, oppure da forme di autoinibizione degli stessi lavoratori. Esaminiamo la questione più da vicino.

Già oggi assistiamo a numerosi casi nei quali è agevole ravvisare una partecipazione alla scelta – positiva o negativa – del nuovo imprenditore da parte di un insieme di lavoratori già organicamente costituito: casi, per esempio, di imprese in crisi, nei quali la successione di un nuovo imprenditore al vecchio avviene sulla base di una preventiva negoziazione collettiva del piano di risanamento, rilancio o nuovo insediamento; oppure casi nei quali l'attività di scelta è svolta da rappresentanti (sindacato e/o autorità pubblica) di un insieme ancora solo potenziale di lavoratori, dislocati

---

<sup>(3)</sup> V. in proposito gli studi raccolti da B. CONTINI, *Osservatorio sulla mobilità del lavoro in Italia*, Bologna, il Mulino, 2002, e da B. CONTINI e U. TRIVELLATO, *Eppur si muove. Dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano*, Bologna, il Mulino, 2005.



in una zona economicamente depressa: si pensi alle politiche di attrazione degli investimenti sperimentate negli ultimi decenni da alcuni Stati del Nord-America o in Europa per lo sviluppo di alcune zone economicamente depresse. Un altro caso di questo genere assai interessante è quello della scelta dell'imprenditore cui affidare un servizio pubblico locale destinato a essere svolto in regime di concessione: qui il sindacato che rappresenta i lavoratori destinati a essere utilizzati nella produzione di quel servizio ben può proporsi di esercitare un'influenza rilevante sulle scelte operate dall'autorità pubblica che seleziona il nuovo gestore.

Nell'ordine di idee in cui ci stiamo ponendo possiamo anche concepire la "scelta" collettiva dell'imprenditore come un atto che i lavoratori di un'azienda rinnovano tacitamente ogni giorno, per il fatto stesso di non dimettersi e non negoziare un nuovo contratto con un altro, disposto a rilevare l'intera azienda; questa sostituzione del vecchio imprenditore con uno nuovo è, sì, ostacolata dai costi di transazione cui si è accennato, ma per altro verso è facilitata dal fatto che il valore commerciale dell'insieme dei beni strumentali aziendali si riduce drasticamente se esso viene separato dal capitale umano che attualmente lo sta facendo funzionare: senza il suo capitale umano, l'azienda per lo più perde gran parte del suo valore.

Per convincersene, consideriamo il caso di un gruppo di giornalisti operanti per la testata T di proprietà dell'editore E1: se l'editore E2 offrisse loro strategie e condizioni di lavoro complessivamente migliori, essi potrebbero offrirsi collettivamente a quest'ultimo, portando con sé tutta la memoria storica del loro giornale, il loro *know-how*, il loro rapporto di fiducia con i lettori. A quel punto la testata T, completamente svuotata del suo contenuto essenziale (il capitale umano costituito dai suoi giornalisti), non varrebbe più nulla in mano all'editore E1; ed E2 potrebbe acquistarla a basso prezzo, oppure sostituirla agevolmente nel mercato editoriale con una nuova testata. Ci è meno facile comprendere che qualche cosa di simile possa accadere nel settore industriale; ma la cosa diventa plausibile se consideriamo, per esempio, la situazione di penuria di manodopera operaia qualificata che caratterizza il tessuto produttivo del nord-Italia (dove accade persino che un imprenditore acquisti un'azienda solo per acquisirne i preziosissimi operai qualificati, disfacciandosi poi dei vecchi macchinari). Ipotizziamo che le maestranze qualificate e specializzate di una falegnameria brianzola gestita dall'imprenditore F1 abbiano motivo di ritenere che un altro imprenditore, F2, più abile e/o più affidabile, possa offrire loro strategie e condizioni migliori: se essi passassero in blocco alle dipendenze di quest'ultimo, la falegnameria di F1 perderebbe gran parte del proprio valore e potrebbe essere acquistata a un prezzo assai vantaggioso da F2, oppure agevolmente soppiantata da un nuovo stabilimento nel suo segmento di mercato. Il patrimonio più rilevante di un'azienda, infatti, anche quando essa è dotata di una strumentazione materiale rilevante, è costituito per lo più dall'insieme dei rapporti di lavoro che ad essa fanno capo; e il valore commerciale della strumenta-

zione materiale è sempre aumentato di molto dalla disponibilità del personale che la conosce da tempo, su di essa si è formato e sa utilizzarla al meglio.

4. – Si potrebbe obiettare che il passaggio in blocco dei dipendenti dell'editore E1 alle dipendenze dell'editore E2, o di quelli del falegname F1 alle dipendenze falegname F2 richiederebbe un'attività preparatoria contrastante con l'obbligo di non concorrenza posto dall'art. 2105 del codice civile, fino a che è in corso il vecchio rapporto di lavoro.

Il divieto investe lo svolgimento di attività concorrenziale solo fino a quando è in atto il rapporto con il vecchio imprenditore: la giurisprudenza è invece ferma nel considerare pienamente legittima l'attività preparatoria di un nuovo rapporto contrattuale, anche con un imprenditore concorrente, svolta dal lavoratore in costanza del vecchio rapporto e proprio in funzione di una sua prossima cessazione<sup>(4)</sup>. Certo, per evitare il rischio che l'attività di "organizzazione dell'alternativa" venga considerata come attività concorrenziale *già in atto* in corso di rapporto, può giovare un affinamento dottrinale e giurisprudenziale sul punto, volto a chiarire termini e condizioni della sua legittimità; ne sarebbe meglio garantito, da un lato, l'interesse dei lavoratori a poter mettere a frutto la concorrenza tra imprenditori, dall'altro il diritto di questi ultimi a che l'attività svolta dalle loro controparti per preparare l'alternativa non sconfini in un inadempimento del debito contrattuale ancora in atto. C'è materia per una interessante rivisitazione del tema classico della ridefinizione del vecchio "obbligo di fedeltà" di cui all'articolo 2105 nei termini più moderni e laici della correttezza e buona fede di cui agli articoli 1175 e 1375 dello stesso codice civile.

Contro il rischio di essere sostituito il vecchio imprenditore può, ovviamente, cautelarsi stipulando con i propri dipendenti l'apposito patto di non concorrenza previsto dall'articolo 2125; ma questa stessa norma impone una specifica remunerazione aggiuntiva, di entità sostanzialmente adeguata, a compenso di un siffatto vincolo pattizio aggiuntivo rispetto a quelli naturalmente propri del contratto di lavoro. I lavoratori potranno aumentare il prezzo di questa pattuizione tanto più quanto più il vecchio imprenditore considererà concreto il rischio di essere sostituito. Questo rende evidente il vantaggio che i lavoratori possono trarre dall'opportunità dell'"ingaggio" – individuale o collettivo che esso sia – di un nuovo imprenditore.

Un'altra obiezione possibile è quella secondo cui il passaggio in blocco dei dipendenti da un'impresa a un'altra sarebbe impedito dal tradizionale divieto (rivolto, questo, al nuovo imprendi-

---

<sup>(4)</sup> V. per tutte in proposito Cass. 23 aprile 1997 n. 3528, *RIDL*, 1997, II, p. 790, con nota di G. Conte, *Obbligo di non concorrenza del lavoratore subordinato e processo alle intenzioni*; in dottrina, nello stesso senso, tra le opere più recenti M.G. MATTAROLO, *Obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro*, nel *Commentario Schlesinger*, Milano, Giuffrè, 2000, pp. 111-116..

tore) dello “storno di dipendenti”. È questo un risvolto giuridico del nostro discorso assai rilevante, dal quale emerge un altro aspetto dell’evoluzione in atto nel sistema. Il divieto dello “storno di dipendenti” ben può essere annoverato tra gli istituti giuridici preposti a limitare la concorrenza tra imprenditori nel mercato del lavoro, ovvero a limitare la sostituibilità dell’imprenditore. Ma questo istituto è ormai al tramonto, se già non può dirsi del tutto tramontato.

Nelle sentenze più recenti su questa materia – che hanno ridotto drasticamente se non del tutto obliterato quel divieto – si trova espressa proprio la tendenza dell’ordinamento attuale nel senso di consentire ai lavoratori di trarre il massimo possibile vantaggio dalla concorrenza tra gli imprenditori nel mercato del lavoro <sup>(5)</sup>. Possiamo quasi dire che, attraverso questo orientamento giurisprudenziale recente, l’ordinamento fa propria la regola B di cui si è detto nel § 2, traendone le logiche conseguenze. Anche qui, comunque, potrebbe essere utile una norma legislativa che sancisca esplicitamente la legittimità dell’assunzione di dipendenti altrui, anche in blocco: si tratta di chiarire che, come non è affatto vietato ai lavoratori di un’impresa di cercarsi collettivamente un altro imprenditore, così non è vietato a quest’ultimo di operare attivamente per convincere quei lavoratori a passare in blocco alle sue dipendenze.

Certo, non basta che muti – come in parte è già mutato, per questo specifico aspetto, in virtù dell’evoluzione giurisprudenziale recente – il quadro istituzionale; occorre che muti anche la cultura diffusa: oggi i lavoratori o il sindacato che si attivassero per passare armi e bagagli a un altro imprenditore sarebbero tacciati di grave slealtà; e probabilmente si sentirebbero essi stessi sleali, anche se non sono vincolati dal patto di non concorrenza di cui all’art. 2125 c.c. In realtà non sarebbero “sleali” più di quanto lo sia il datore di lavoro che si attivi per spostare la produzione dove il lavoro costa meno.

Ma il dato culturale che pesa di più, nell’impedire che lavoratori e sindacato si attivino per sostituire il vecchio imprenditore – a ben vedere – è un altro: è la vecchia idea, risalente all’era del monopsonio, che nel mercato sia solo l’imprenditore a poter scegliere, a poter ingaggiare i lavoratori, e che sia nella natura delle cose che questi ultimi debbano accontentarsi dell’imprenditore che tocca loro in sorte. Per questo è importante che si affermi un modo nuovo di guardare al mercato del lavoro.

---

<sup>(5)</sup> V. soprattutto T. Monza 24 gennaio 2000, *LG*, 2000, p. 343: “Con particolare riguardo allo storno di dipendenti, va affermato il pieno diritto di ogni imprenditore di sottrarre dipendenti al concorrente, purché ciò avvenga con mezzi leciti, quale ad esempio la promessa di un trattamento retributivo migliore o di una sistemazione professionale più soddisfacente. Di riflesso, va affermato il diritto di ogni lavoratore – sancito dall’art. 35 Cost. – a mutare il proprio datore di lavoro senza che il bagaglio di conoscenze ed esperienze maturato nell’ambito della precedente esperienza lavorativa, lungi dal permettergli il reperimento di migliori e più remunerative possibilità di lavoro, si trasformi in una sorta di vincolo che lo leghi all’attuale datore di lavoro e che precluda al lavoratore stesso la possibilità di cercare sul mercato nuovi sbocchi professionali”.

Una possibile obiezione ulteriore alla prospettiva qui proposta è basata sulla considerazione che è funzione essenzialmente propria dell'imprenditore quella di "mettere insieme" i fattori della produzione: se i lavoratori fossero capaci di svolgere questa funzione essi non avrebbero bisogno di "ingaggiare" alcun imprenditore, poiché sarebbero imprenditori essi stessi (infatti qualche volta essi agiscono come tali, costituendosi in cooperativa di lavoro). È vero. E questo spiega perché, normalmente, la selezione dell'imprenditore sia praticabile soltanto al livello individuale, da parte del singolo lavoratore, il quale si avvale della propria *employability* per scegliere l'imprenditore che valorizzi meglio il suo lavoro. Ma in molti casi i lavoratori sono già utilmente aggregati e possono trarre vantaggio dal lavoro di selezione e organizzazione già svolto da un precedente imprenditore-datore di lavoro, esattamente come l'imprenditore può trarre vantaggio dall'incremento del capitale umano dei propri dipendenti legato al loro lavorare da tempo nella sua azienda: capitale che andrebbe disperso nel caso di loro diaspora verso una pluralità di altre aziende (il c.d. "investimento idiosincratico in capitale umano", che la scienza economica ci insegna costituire un fattore tipico di dipendenza economica del lavoratore dall'imprenditore). Proprio il fatto di essere già stati selezionati e organizzati dal vecchio imprenditore è suscettibile di essere – del tutto legittimamente – valorizzato dai dipendenti di un'azienda nell'offerta di "ingaggio" che essi possono rivolgere a un imprenditore concorrente. E in questa operazione essi possono – come si è visto sopra – essere ulteriormente favoriti dal fatto che il patrimonio materiale aziendale perde gran parte del suo valore se non sono loro che continuano a farlo funzionare.

Nei dibattiti nei quali viene proposta questa idea dei lavoratori che "ingaggiano" l'imprenditore sorge talvolta l'obiezione secondo cui nel concetto di "ingaggio" è essenziale l'assunzione del rischio da parte del soggetto attivo, dotato dei capitali necessari per l'intrapresa, il quale promette all'ingaggiato una mercede determinata. Ma non è sempre così: nel rapporto di agenzia, per esempio, è normale che sia il prestatore del lavoro a correre per intero il rischio della produttività della prestazione; nel rapporto di lavoro con retribuzione mista, parzialmente costituita da partecipazione agli utili o da provvigioni, come anche nel rapporto di mezzadria e in molti altri, il rischio è ripartito in varia proporzione tra le due parti (a proposito di mezzadria: oggi, in Brianza come nelle Langhe, o nella campagna intorno a Firenze, è il mezzadro – difficile da trovare – a scegliere il fondo agricolo in cui lavorare e a dettare le condizioni al proprietario, potendo riservare a sé una percentuale dell'80% del prodotto). La distribuzione del rischio pattuita dalle parti non può, dunque, mai costituire ostacolo concettuale all'idea che siano i lavoratori a ingaggiare l'imprenditore ritenuto più capace e meglio dotato per far fruttare al massimo il loro lavoro.

La realtà è che ben possono essere entrambe le parti a selezionarsi a vicenda e, una volta compiuta la scelta, ad accordarsi per l'intrapresa, su di un piano contrattualmente paritario. Certo, quando è il singolo a contrattare, quella parità può essere soltanto formale, per le ben note distorsioni che, anche nel mercato del lavoro maturo, possono generare rapporti di dipendenza economica o posizioni di dominanza e relativi abusi. Ma quando a contrattare è la coalizione di lavoratori, le distorsioni a danno di questi ultimi, nella maggior parte dei casi, o non sussistono o sono agevolmente superabili. Si dà, poi, anche il caso – ne vedremo tra breve qualche esempio - che in questa negoziazione un certo insieme di lavoratori sia rappresentato dal proprio Governo, nazionale o locale; e in questo caso l'ipotesi più probabile è proprio quella che il rapporto di forza contrattuale fra le parti non sia alterato da costi di transazione o asimmetrie informative a danno di quei lavoratori.

5. – Prima di procedere nel discorso vale la pena di fare un breve censimento delle forme giuridiche nelle quali può manifestarsi il fenomeno della scelta collettiva dell'imprenditore da parte dei lavoratori, o comunque quello della partecipazione collettiva dei lavoratori a tale scelta. Le forme più rilevanti mi sembrano queste:

*a1)* accordo tra un gruppo di lavoratori, già dipendenti da azienda in fase di chiusura, e un nuovo imprenditore interessato al loro lavoro;

*a2)* scelta, compiuta da un sindacato e/o autorità pubblica locale, di un imprenditore indigeno o straniero cui affidare la realizzazione di un insediamento produttivo, con utilizzazione di un insieme di lavoratori del luogo ancora indeterminato o non compiutamente determinato;

*b1)* scioglimento collettivo del contratto con il vecchio imprenditore in funzione del passaggio al nuovo, con conseguente trasferimento della strumentazione materiale (impianti, magazzino, ecc.) o immateriale (brevetti, testata di giornale o rivista, ecc.) dal vecchio al nuovo: il vecchio subisce il "licenziamento" e cerca di limitare i danni vendendo quel che gli resta dell'azienda a chi può esservi maggiormente interessato;

*b2)* scioglimento collettivo del contratto con il vecchio imprenditore in funzione del passaggio al nuovo, *senza* trasferimento di beni aziendali: il vecchio imprenditore viene semplicemente tagliato fuori dal *business* senza alcuna sua partecipazione negoziale (sono stato recentemente testimone diretto di un caso di questo genere, sul quale sono stato chiamato a esprimere un parere, sia per l'aspetto relativo all'obbligo di non concorrenza gravante sui lavoratori, sia per l'aspetto relativo all'imputabilità al nuovo imprenditore di una forma di concorrenza sleale consistente nello "storno di dipendenti");

*c)* trasferimento di azienda o di ramo d'azienda imposto al vecchio imprenditore dai lavoratori con la minaccia della soluzione *b2*;

d) cessione dell'azienda da parte del curatore fallimentare a un nuovo imprenditore, selezionato anche sulla base del gradimento espresso collettivamente dai dipendenti dell'impresa fallita: tale gradimento può influire notevolmente sulla disponibilità del nuovo imprenditore a subentrare e sul prezzo che egli è disposto a pagare per rilevare l'azienda (fui testimone negli anni '70 di una vicenda di questo genere, in veste di sindacalista, in occasione del fallimento della società Faema);

e) scelta del gestore di un servizio in concessione compiuta dall'autorità pubblica concedente, sulla scorta dell'esperienza britannica, secondo i criteri congiunti *high performance-high work conditions standard* (dove lo standard di trattamento elevato per i lavoratori costituisce al tempo stesso corrispettivo e garanzia dell'efficienza del servizio per i cittadini): qui, operando l'autorità pubblica anche, in qualche misura, come rappresentante dei lavoratori destinati a svolgere il servizio alle dipendenze del nuovo imprenditore, sulla sua scelta il sindacato può esercitare un'influenza rilevante;

f) trasferimento del controllo azionario di un'impresa da parte del vecchio detentore a nuovo azionista, sulla cui scelta esercitano un'influenza rilevante rappresentanti dei lavoratori dipendenti dell'impresa stessa (è quanto sta accadendo nel caso di Alitalia: torneremo su questo caso più avanti).

Non consideriamo invece:

g) l'acquisto dell'azienda da parte dei lavoratori stessi, costituiti in cooperativa di lavoro, i quali proseguono l'attività per così dire in proprio, poiché questo è il caso limite in cui i lavoratori hanno (o almeno ritengono di avere) la capacità propria dell'imprenditore, il piano industriale, i mezzi e il *know-how* per realizzarlo; essi non hanno dunque bisogno di ingaggiare un terzo per lo svolgimento di tale funzione;

h) il caso in cui i lavoratori operano anche nel mercato finanziario, come detentori di capitale di rischio, per il tramite di fondi di investimento o fondi di previdenza complementare; in questo caso, infatti, il loro agire come investitori è guidato, per lo più, in tutto e per tutto dall'interesse alla massimizzazione del reddito da capitale, che è proprio di qualsiasi investitore: se per avventura il fondo che gestisce i loro capitali acquistasse la loro azienda, esso lo farebbe operando come qualsiasi azionista terzo e il caso potrebbe essere ricondotto all'ipotesi *f* menzionata sopra.

6. - La disponibilità di buone alternative imprenditoriali nel mercato può essere fortemente incrementata dall'aumento della mobilità dei capitali e del management portato dalla globalizzazione. Proprio nel mercato globale essa può essere, invece, fortemente limitata dai costi di transazione specificamente correlati al carattere transnazionale della ricerca della controparte e della negoziazione (basti pensare alle difficoltà linguistiche, ai difetti di conoscenza dei contesti stranieri, ecc.).

Ma la disponibilità di buone alternative può ridursi ancor di più per effetto di scelte pregiudiziali compiute dai rappresentanti dei lavoratori - dirigenti sindacali o politici - volte a delimitare preventivamente il contenuto dell'accordo possibile con qualsiasi nuovo imprenditore circa il modello di relazioni industriali da sperimentare nella nuova intrapresa. Compiti essenziali delle politiche del lavoro volte ad aumentare la sostituibilità degli imprenditori sono dunque quelli di *i*) ridurre i costi di transazione inerenti a tale sostituzione, *ii*) aumentare la capacità tecnica e giuridica dei dirigenti sindacali e/o politici cui compete di trattare con i nuovi imprenditori, rimuovendo, oltre agli ostacoli istituzionali, anche quelli culturali che limitano la possibilità di negoziazione di piani industriali basati su modelli nuovi di rapporti di lavoro individuali e collettivi: è questo il modo in cui i lavoratori (*in quanto tali* e non soltanto in quanto consumatori) possono “cogliere il buono” della globalizzazione e non condannarsi a subirne soltanto l'aspetto per loro dannoso.

Accade troppo sovente che i lavoratori subiscano (quelli che per loro, in quanto tali, sono) i danni della globalizzazione, con l'aumento nel loro settore della concorrenza nel mercato *dei beni o dei servizi*, oltre che talora anche nel mercato del lavoro sul versante della forza-lavoro, senza beneficiare di un corrispondente aumento, nello stesso mercato del lavoro, anche della concorrenza sul versante della domanda, cioè sul versante degli imprenditori. È questo, a ben vedere, il fenomeno cui si riferisce il nostro presidente della Camera dei Deputati Fausto Bertinotti quando definisce la globalizzazione come “*una restaurazione borghese e capitalista*” <sup>(6)</sup>: se si lascia che siano solo gli imprenditori a trarre vantaggio dalla globalizzazione, in termini di ampliamento delle possibilità di sostituire i propri dipendenti, questo non può che determinare un rafforzamento del loro potere contrattuale. Ma il discorso cambia se anche i lavoratori imparano a cogliere le opportunità offerte loro dalla globalizzazione, in termini di maggiore sostituibilità dei propri imprenditori.

È ancora il nostro presidente della Camera dei Deputati a dichiarare che “*il capitalismo italiano è impresentabile*” <sup>(7)</sup>; perché dunque non entrare nell'ordine di idee di sostituire, dove possibile, i capitalisti nostrani meno capaci e affidabili con i migliori stranieri? Invece è ancora un esponente della sinistra radicale, il ministro dei Trasporti Alessandro Bianchi, a vantare pubblicamente il contributo dato dal Governo all'erezione di barriere contro l'ingresso in Italia dell'imprenditoria straniera: “*Abbiamo lavorato per l'italianità di Alitalia*” <sup>(8)</sup>; e ciò in risposta a una inequivoca sollecitazione della confederazione sindacale maggiore: “*L'Italia non è in vendita*” era il titolo di apertura dell'organo della Cgil di pochi giorni prima <sup>(9)</sup>, proprio in riferimento alla vicenda Alitalia, oltre che alla vicenda Telecom. Su queste vicende torneremo tra breve; vedremo, in particolare,

---

<sup>(6)</sup> Riportato da *Liberazione* e da *l'Unità*, 7 maggio 2007.

<sup>(7)</sup> *Liberazione*, 19 aprile 2007.

<sup>(8)</sup> *La Repubblica*, 6 maggio 2007.

<sup>(9)</sup> *Rassegna sindacale*, 5 aprile 2007.

come la difesa dell'“italianità” delle nostre imprese maggiori da parte dei loro lavoratori possa rispondere all'interesse di questi ultimi a conservare vantaggi acquisiti in seno ad esse, non corrispondenti a una maggiore produttività; vedremo anche come, tuttavia, possano prospettarsi per loro vantaggi anche maggiori dalla sostituzione del vecchio imprenditore. Ma occorre prima vedere più da vicino come operano i meccanismi di difesa o di apertura nei confronti dell'imprenditoria straniera, sul piano del sistema dei rapporti sindacali.

7. – Anche l'apertura di un sistema nazionale alla negoziazione con investitori e imprenditori stranieri dipende da un insieme di dati istituzionali e di dati culturali. Dati istituzionali, innanzitutto: l'ordinamento statale e il sistema nazionale delle relazioni industriali possono consentire la sperimentazione di una gamma di modelli di organizzazione del rapporto di lavoro più o meno ampia, cui corrisponderà una gamma, rispettivamente, più o meno ampia di progetti di impresa suscettibili di essere negoziati nel territorio nazionale ancorché ideati altrove. Inoltre dati culturali: l'ampiezza della gamma di progetti suscettibili di essere negoziati dipende, evidentemente, anche dalla cultura sindacale dominante in un determinato Paese, che può determinare una disponibilità maggiore o minore alla sperimentazione di modelli nuovi.

In funzione di questo discorso si possono disporre i modelli di relazioni industriali in una serie continua fra due estremi (chiamiamoli per comodità  $\alpha$  e  $\omega$ ): all'estremo  $\alpha$  possiamo collocare il modello nel quale il sindacato si propone di ottenere il massimo di sicurezza per i propri rappresentanti, ovvero posizioni giuridiche di vantaggio il cui contenuto è rigidamente predeterminato (i *diritti* in senso proprio), riducendo le disuguaglianze, ma al costo di un effetto depressivo generale sui livelli retributivi. Opzione di fondo diametralmente opposta è quella che caratterizza il modello  $\omega$ , del sindacato che è massimamente propenso a stipulare con la controparte una scommessa comune sul piano industriale di cui essa è portatrice, con condivisione piena del relativo rischio. Anche qui, ovviamente, i possibili modelli intermedi di sindacato e di relazioni sindacali aziendali si collocano, tra i due estremi, in una serie continua.

Non si può dire *in astratto* quale di quei modelli di sindacato sia “migliore” per i lavoratori: questo dipende dalla qualità del gioco sistemico che nel caso specifico si instaura con la controparte, quindi anche dalla qualità della controparte stessa. Tant'è vero che lo stesso sindacato  $\omega$ , se si trova a trattare con una controparte poco affidabile e vuol fare bene il proprio mestiere, non può che comportarsi secondo il modello tipicamente proprio del sindacato  $\alpha$ .



Col riferimento al modello  $\omega$ , come contrapposto al modello  $\alpha$ , non intendo dunque evocare un sindacato accondiscendente e buonista, bensì un sindacato-intelligenza collettiva dei lavoratori, interessato a (e capace di) valutare

- la *qualità tecnica* del proprio interlocutore: quindi la bontà del progetto industriale di cui questi è portatore e la sua capacità effettiva di realizzarlo;
- la *trasparenza* dell'interlocutore stesso, ovvero la sua disponibilità a condividere tutte le informazioni di cui dispone, in modo che la trattativa si svolga senza asimmetrie informative;
- la sua *affidabilità*, cioè la credibilità degli impegni che egli assumerà con l'accordo collettivo riguardo alla condivisione delle informazioni in corso d'opera e, ovviamente, alla divisione dei frutti, se e quando questi verranno.

### Tav. 2 – Due prototipi opposti di sindacato e di politiche del lavoro

$\alpha$ - SINDACATO E POLITICHE DEL LAVORO CHE PERSEGUONO LA SICUREZZA	$\omega$ - SINDACATO E POLITICHE DEL LAVORO FAVOREVOLI ALLA SCOMMESSA COMUNE
* alto contenuto assicurativo del contratto di lavoro subordinato, con livelli retributivi medi inferiori	* riduzione della differenza di contenuto tra lavoro subordinato e lavoro continuativo autonomo, con livelli retributivi medi più alti
* protezione dei lavoratori contro lo <i>stress</i> da esame;	* maggiore spazio a incentivi individuali (controllati dal sindacato)
* alta percentuale di retribuzione fissa; bassa percentuale del premio di produzione	* alta percentuale di retribuzione variabile in relazione a produttività o redditività dell'azienda
* tendenziale rifiuto della penalizzazione per i più inefficienti	* tendenziale accettazione della penalizzazione per i più inefficienti (da compensarsi al di fuori del rapporto di lavoro)
* tendenza del sindacato a disinteressarsi della qualità del <i>management</i> , a non farvi affidamento	* tendenza del sindacato a valutare il <i>management</i> e, se del caso, a pattuire con esso la scommessa <i>high performance/high work conditions standard</i>
* un sindacato per rivendicare e difendere diritti acquisiti	* un sindacato tendente a fare dei lavoratori una sorta di imprenditore collettivo
* concertazione difensiva	* "concertazione aggressiva" (secondo il recente lessico O.I.L.)

Dove un sistema di relazioni industriali vicino al prototipo  $\omega$  può essere utilmente sperimentato, esso presenta il vantaggio di stimolare maggiormente l'impegno individuale e collettivo, così incrementando l'efficienza e la competitività dell'impresa, con conseguenti possibili miglioramenti rilevanti del trattamento dei lavoratori. Ma, soprattutto, la possibilità di negoziare un assetto dei rapporti sindacali e dell'organizzazione del lavoro vicino al prototipo  $\omega$  può consentire di ampliare

la platea nella quale scegliere l'imprenditore, così da rendere possibile l'"ingaggio" di quello che detiene anche migliore *know-how*, tecnologie più avanzate, o altri vantaggi competitivi.

È vero che nei decenni passati in numerose aziende italiane protette dalla concorrenza, soprattutto nel settore dei servizi, si è assistito al conseguimento da parte dei lavoratori *insiders* di livelli relativamente alti di trattamento, pur in un sistema di relazioni industriali molto vicino al prototipo  $\alpha$ . Ma il passaggio da un sistema di questo genere a un sistema più vicino al prototipo  $\omega$  può consentire un incremento di produttività dell'impresa tale da consentire a quegli stessi *insiders* di trarne complessivamente un guadagno, anche rispetto ai "privilegi" conseguiti in precedenza (ne vedremo alcuni esempi nel paragrafo che segue).

Certo, quanto più l'assetto si avvicina al prototipo  $\omega$  tanto maggiore può risultarne una penalizzazione degli *insiders* meno efficienti; e anche il rifiuto di questa penalizzazione ben può – dal punto di vista esclusivamente proprio degli stessi *insiders* – costituire un buon motivo per rimanere ancorati all'assetto  $\alpha$  e per tenersi stretto il vecchio imprenditore con il quale lo si è contrattato. Ma, di fronte alla prospettiva di rilevanti guadagni di produttività e dei conseguenti cospicui aumenti di reddito per la grande maggioranza degli *insiders* interessati, il gioco può diventare appetibile anche per questi. Dare loro (collettivamente intesi) la possibilità di compiere questa scelta significa comunque migliorare la loro posizione, non certo peggiorarla.

Oggi in Italia, invece, un solido intreccio di vincoli istituzionali e di elementi di cultura politico-sindacale diffusa ancorano il nostro sistema di relazioni industriali e le nostre politiche del lavoro in una posizione molto vicina al prototipo  $\alpha$ , impedendo la sperimentazione di assetti più vicini al prototipo  $\omega$  e così anche riducendo notevolmente la sostituibilità dei nostri imprenditori.

Esaminiamo la cosa più da vicino, osservando alcuni casi recenti che mi sembrano molto significativi.

8. – Le nostre ferrovie nazionali sono oggi gestite da Trenitalia: una società che versa in condizioni fallimentari analoghe a quelle ben note di Alitalia. La categoria dei ferrovieri italiani - complessivamente intesa - avrebbe un marcato interesse a che il gestore italiano inefficiente potesse essere sostituito, magari gradualmente, attraverso una penetrazione progressiva nella rete italiana, da altri operatori più efficienti; e, nell'ordine di idee fondato sulla regola B di cui si è detto nel § 2, parrebbe che il nostro sindacato dovesse aprirsi il più possibile a questa prospettiva, con l'obiettivo di ottenere per i propri rappresentati condizioni analoghe a quelle (ottime) di cui godono, per esempio, i ferrovieri tedeschi o quelli svizzeri. Certo, il trattamento complessivamente molto migliore di cui godono questi ultimi si accompagna anche a un maggior rigore nell'organizzazione e nel con-

trollo della loro prestazione; e questo può far sì che per una parte dei ferrovieri italiani le condizioni attuali del lavoro nelle nostre ferrovie sia preferibile; ma – anche volendo limitarci in questa sede a considerare la cosa nell’ottica puramente egoistica di una categoria di *insiders* indifferenti all’interesse degli utenti (ottica che peraltro non dovrebbe essere quella dei sindacati confederali) – occorre ammettere quanto meno la possibilità

- che l’assetto tedesco o quello svizzero sia considerato da una larga maggioranza dei nostri ferrovieri *insiders* preferibile rispetto all’assetto italiano attuale;
- che l’entità del guadagno di produttività consentito dalla sostituzione del vecchio imprenditore inefficiente consenta di indennizzare adeguatamente la parte minoritaria dei ferrovieri più inefficienti cui l’operazione reca danno.

Parrebbe comunque evidente che il poter scegliere sia intrinsecamente meglio che l’essere privi di alternative. E qui la scelta potrebbe essere attivata in due modi: col favorire la penetrazione nel nostro sistema ferroviario di compagnie straniere, capaci di offrire al tempo stesso un servizio migliore ai viaggiatori e condizioni di lavoro migliori ai ferrovieri, e col puntare alla sostituzione del principale imprenditore italiano, che oggi gestisce il servizio in condizioni di monopolio di fatto, con un imprenditore più capace. In questo settore, come in molti altri, assistiamo invece a una politica governativa – sostanzialmente appoggiata dai sindacati – di difesa a oltranza del vecchio gestore italiano contro il rischio di sostituzione da parte di imprese ferroviarie straniere. Questa difesa a oltranza dell’imprenditore nazionale di fatto monopolista si coniuga con (ed è sorretta da) una politica di difesa rigida – ovvero imposizione di una regola di non negoziabilità – di alcuni elementi cardinali dell’assetto dei rapporti individuali e collettivi nel settore.

Emblematica, da questo punto di vista, è la vicenda della società italo-svizzera Tilo (Treni regionali Ticino-Lombardia) <sup>(10)</sup>, che nel giugno 2005 stipula il suo primo accordo collettivo con i sindacati dei ferrovieri svizzeri. Quell’accordo prevede un trattamento eccellente, per molti aspetti nettamente migliore rispetto allo standard italiano del settore (stipendio iniziale di circa 43.000 euro all’anno, che in dodici anni possono arrivare a 55.000, più gli aumenti negoziati *ad personam*; garanzia di stabilità del posto; da cinque a sette settimane di ferie all’anno; un trattamento sanitario di prim’ordine; ecc.); ma prevede anche una rigorosa clausola di tregua sindacale, con un meccanismo di soluzione arbitrare delle eventuali controversie collettive, tra un rinnovo del contratto e il successivo. Pochi giorni dopo, in apertura della negoziazione del contratto aziendale con i sindacati italiani, la stessa società propone un accordo il più possibile simile a quello stipulato sull’altro versante delle Alpi, con l’idea di una progressiva parificazione dello standard di trattamento italiano a quello

---

<sup>(10)</sup> Per maggiori dettagli su questa vicenda rinvio al mio *A che cosa serve il sindacato?*, Milano, Mondadori, ult. ed. 2007, pp. 173-176 e 270-271.

elvetico; ma i nostri dirigenti sindacali rispondono abbandonando immediatamente il tavolo della trattativa e rilasciando alla stampa dichiarazioni furenti: “l’azienda ha tentato di inserire l’abolizione del diritto di sciopero nelle trattative; è un caso per ora isolato ma gravissimo” <sup>(11)</sup>.

Qui, in realtà, la difesa preventiva del vecchio modello nazionale non riguarda soltanto la libertà di celebrare il rito mensile dello sciopero che caratterizza da decenni tutto il comparto italiano dei servizi pubblici, ma anche la questione calda dell’orario: i ferrovieri svizzeri lavorano 40 ore, mentre per contratto nazionale quelli italiani ne lavorano solo 36; e anche la questione caldissima del “macchinista unico”: in Svizzera i treni sono guidati da un unico conducente, mentre in Italia nella cabina di guida devono essercene due, secondo una antica clausola collettiva che i nostri sindacati difendono con le unghie e coi denti. Stipendi doppi per i ferrovieri, treni che arrivano in orario con precisione svizzera, sicuri, pulitissimi e confortevoli, valgono o no il sacrificio della clausola di tregua e del “macchinista unico”? Si può presumere che una larga maggioranza dei ferrovieri italiani cederebbe volentieri quei “privilegi” e il proprio stipendio di 1.700 euro al mese (ridotto della paga persa per l’immancabile giornata di sciopero ogni mese), in cambio del trattamento del loro collega svizzero (con qualche ora di lavoro in più e clausola di tregua sindacale).

In ogni caso, parrebbe indiscutibile l’interesse della categoria alla possibilità di scelta tra le alternative possibili; il che implicherebbe, tra l’altro, la possibilità che sindacati diversi fossero effettivamente abilitati a compiere scelte diverse (anche e soprattutto sul piano della contrattazione aziendale, senza il vincolo della conformità al modello sancito dal contratto nazionale) e che i lavoratori potessero a loro volta scegliere a maggioranza il sindacato o la coalizione il cui orientamento corrisponde meglio al loro interesse. Invece, anche qui predomina l’opzione strategica dei “paletti” preventivi: non si prende neppure in considerazione un piano industriale che non sia compatibile con il vecchio assetto dei rapporti individuali e collettivi, e in particolare con la parte di quell’assetto disciplinata dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

9. - Per molti aspetti analoga è la vicenda di Alitalia, la nostra compagnia aerea “di bandiera”, che da molti anni versa anch’essa in condizioni sostanzialmente fallimentari, dovute all’aumento della concorrenza nel mercato dei trasporti aerei verificatosi nell’ultimo quarto di secolo (passaggio progressivo dalla situazione MM alla situazione CM di cui al § 2). In passato i dipendenti di Alitalia erano riusciti ad appropriarsi di una quota rilevante della rendita monopolistica dell’impresa, in parte sotto forma di minor rigore nell’organizzazione e intensità del lavoro; ora il regime concorrenziale minaccia di sopprimere quella rendita. L’unico motivo che può indurli a difendere l’“italianità” dell’impresa, cioè l’assetto attuale, è la speranza che l’Italia riesca nonostante

---

<sup>(11)</sup> *Corriere della Sera*, 30 luglio 2005.

tutto a eludere la disciplina comunitaria della concorrenza, continuando a far arrivare aiuti di Stato sotto-banco alla propria “compagnia di bandiera” o ripristinando una situazione di monopolio nelle tratte nazionali (ipotesi di fusione Alitalia-Air One): se questo accade, gli *insiders* di Alitalia potranno continuare a godere ancora per qualche anno di quella rendita; altrimenti – questo è presumibilmente il loro ragionamento – perdere il posto in Alitalia non sarà peggio che dover continuare a lavorare in Alitalia senza la rendita monopolistica di cui hanno goduto finora. Ora, però, ipotizziamo che ci sia un imprenditore australiano capace di aumentare la produttività di Alitalia e di valorizzare molto meglio il lavoro dei suoi *insiders*, tagliando la rendita da loro goduta sotto forma di minor rigore nell’organizzazione e nell’intensità del lavoro, ma sostituendola con l’aumento retributivo corrispondente alla loro acquisita maggiore produttività. Certo, fra gli stessi *insiders* potrebbe prevalere ancora la scelta attuale di difesa del vecchio assetto; ma non si può escludere che, posti di fronte alla concreta praticabilità dell’alternativa offerta dall’imprenditore australiano, quella scelta prevalga. In ogni caso, il poter scegliere è meglio che non avere scelta.

I sindacati dei lavoratori di Alitalia esprimono, a parole, un giudizio molto severo sul management che ha gestito l’azienda negli ultimi anni. Nel momento in cui il titolare attuale dell’impresa, lo Stato, decide di dismettere il controllo azionario su di essa, nell’ordine di idee qui proposto, i sindacati stessi dovrebbero favorire il massimo possibile allargamento della platea dei possibili imprenditori candidati a sostituirlo. Assistiamo ancora oggi invece – come abbiamo assistito per decenni – al prevalere della politica della difesa del “campione nazionale”; ancora in epoca recentissima, come si è visto, Governo e sindacati si sono apertamente schierati in difesa dell’“italianità” dell’Alitalia (così come della Telecom), contro le prospettive di passaggio del suo controllo a imprenditori stranieri. Sotto questa difesa dell’“italianità” sta, in realtà, il tentativo disperato di difesa della rendita monopolistica di cui si è detto: di fatto, i sindacati dei dipendenti Alitalia lanciano indiscriminatamente a tutti i candidati imprenditori un messaggio inequivocabile: “non intendiamo mettere in discussione il vecchio assetto: il nuovo *management* dovrà comunque accettare i ‘paletti’ posti da noi riguardo alle condizioni di lavoro e il nostro modo di intendere le relazioni sindacali”. Non può ragionevolmente attribuirsi alcun altro significato alla proclamazione per tutto il mese di maggio scorso di uno stato di agitazione permanente (attuata mediante uno “sciopero del regolamento”) e degli scioperi totali del 3 maggio e del 22 giugno scorsi, coi quali i sindacati hanno unitariamente presentato il proprio biglietto da visita alle compagnie potenzialmente interessate, nella fase più delicata delle trattative, ottenendo il peggioramento permanente del servizio e la cancellazione di molte centinaia di voli nazionali e internazionali (causa di rilevanti perdite ulteriori per un’azienda già allo stremo), con questa motivazione davvero incredibile, date le

circostanze: “rinnovo del biennio economico del contratto con recupero dell’inflazione del biennio precedente”.

Certo, su questa linea i sindacati di Alitalia sono oggi seguiti senza apparenti incertezze dalla maggior parte dei lavoratori. Ma vi è ragione di ritenere che le cose potrebbero andare diversamente se ai lavoratori stessi venissero proposte credibilmente anche altre soluzioni possibili e a quelli destinati a essere penalizzati dalle nuove soluzioni venissero offerti indennizzi adeguati. Per questo, tuttavia, occorrerebbe esaminare in concreto il maggior numero possibile di candidati gestori; invece i sindacati oggi fanno di tutto per scoraggiare i possibili candidati facendo loro capire che il modello di organizzazione del lavoro e di relazioni industriali in Alitalia deve rimanere comunque quello vecchio; e il Governo fa ben poco per far emergere l’alternativa, quando addirittura non si schiera apertamente con gli stessi sindacati sulla linea della “difesa dell’italianità” della compagnia di bandiera.

10. - Un’altra vicenda emblematica della tradizionale chiusura del nostro sistema nei confronti della concorrenza internazionale fra imprenditori nel mercato del lavoro nazionale, quindi nei confronti dei portatori di innovazione nell’organizzazione del lavoro, è quella – che ho descritto dettagliatamente in un libro di due anni or sono – che vede nel 2000 una netta opposizione dei sindacati alla prospettiva della cessione dell’Alfa Romeo di Arese da parte della Fiat alla General Motors e al tempo stesso la mancata candidatura del sito di Arese per l’insediamento del nuovo stabilimento per la produzione della *Micra Coupé*, che la Nissan intende dislocare nell’area dell’euro. Quando, nell’autunno di quell’anno, la Nissan – già felicemente insediata a Sunderland, nel Nord-Inghilterra, dove essa ha dato vita nel quindicennio precedente allo stabilimento più produttivo del mondo, dove gli operai godono mediamente di retribuzioni doppie rispetto a quelle dei dipendenti della Fiat – apre la “gara” tra i Paesi aderenti al nuovo sistema monetario europeo, a quell’appello rispondono le candidature di Barcellona, di Flins (vicino a Parigi) e di Erfurt in Turingia; ma a nessuno viene neppure in mente che possa candidarsi Arese, dove gli ultimi duemila lavoratori dell’Alfa Romeo stanno perdendo il posto.

Il perché di questo comportamento va cercato nel fatto che il progetto industriale della Nissan prevede l’adozione di un modello di organizzazione del lavoro incompatibile con quello delineato nel contratto collettivo nazionale del settore metalmeccanico (il toyotismo e la *lean production* sono incompatibili con il sistema del nostro “inquadramento unico”) e di una struttura della retribuzione che prevede nella fase di avvio una parte fissa più bassa rispetto ai minimi tabellari stabiliti da quel contratto collettivo. Che quel piano tenda a portare i lavoratori a livelli retributivi decisamente più elevati rispetto allo standard del settore – come è accaduto nello stabilimento Nissan di Sunder-

land (i cui operai guadagnano il doppio di quanto guadagnano gli operai della Fiat) <sup>(12)</sup> – è ritenuto irrilevante, poiché la deroga al contratto nazionale è considerata *a priori* inammissibile. Ancora una volta, non si prende neppure in considerazione un piano industriale che non sia compatibile con il vecchio modello di rapporto individuale e collettivo delineato dal contratto nazionale di lavoro e praticato fin qui in tutte le aziende italiane: piuttosto, si affrontano 5 anni e più di Cassa integrazione.

11. - Pur di salvare l'“italianità” della gestione delle nostre autostrade, nel 2006 il Governo di centro-sinistra si è mobilitato per erigere le barricate contro la spagnola Abertis, così come il Governo di centro-destra nella legislatura precedente aveva consentito alla Banca d'Italia di erigere le barricate contro l'acquisizione della Banca Antonveneta da parte della olandese Abn Amro.

Per impedire che il controllo della nostra Telecom sia acquisita da parte di AT&T – la più grande impresa del settore su scala mondiale, ma ha il difetto di essere americana –, il Governo attuale, con il pieno consenso dei sindacati, è riuscito a mobilitare l'intero sistema finanziario italiano e a tenere il comportamento più adatto al fine di rendere quest'impresa di fatto non contendibile (o “contestabile”, secondo il linguaggio degli economisti) nel mercato globale, giungendo a prendere in considerazione con favore persino l'ipotesi che il suo controllo venisse assunto dal vituperato (ma italianissimo) Berlusconi, non importa se per molti aspetti incompatibile con quel ruolo per le altre attività imprenditoriali che a lui fanno capo.

Mi sembra, poi, che possa, in qualche misura, leggersi come una manifestazione di questa stessa linea protezionistica l'azione di contrasto svolta dall'ala sinistra dell'attuale maggioranza contro il già citato progetto di legge Lanzillotta e l'ampliamento, che esso intende favorire, della platea degli imprenditori tra i quali scegliere i gestori dei servizi pubblici locali.

12. – Perché i nostri Governi abbiano tutti, fino a poco tempo fa, teso – più o meno apertamente – a seguire questa linea d'azione, è un discorso che ci porterebbe troppo lontano. Perché la seguano i sindacati, a me sembra possa spiegarsi così: essi si collocano molto più vicino al prototipo del sindacato  $\alpha$  che al prototipo  $\omega$ . Essi, cioè, hanno scarsa abitudine e capacità di valutare un nuovo progetto industriale e le qualità imprenditoriali – competenza, trasparenza, affidabilità – di chi se ne fa portatore: sono più propensi a negoziare “diritti” per i propri rappresentati, disinteressandosi

---

<sup>(12)</sup> Nel 2005 gli *staff manufacturers* della Nissan di Sunderland guadagnavano da un minimo pari a 27.706 euro all'anno a un massimo pari a 32.019, a fronte di un minimo contrattuale di 15.870,40 e di 16.868,28 rispettivamente per gli operai metalmeccanici di 4° e di 5° livello, secondo il contratto collettivo nazionale, in un contesto quale quello italiano nel quale la parte variabile della retribuzione negoziata al livello aziendale non supera solitamente il 10% del totale (rinvio in proposito ancora al mio *A che cosa serve il sindacato?*, cit. nella nota 10, pp. 80-82.

della qualità dell'interlocutore. I nostri sindacati, di fatto, cercano per i propri rappresentati più sicurezze che opportunità di sviluppo. Senonché questa strategia può avere successo in un tessuto produttivo nazionale relativamente statico e chiuso, non in uno fortemente dinamico; essa ha un effetto depressivo sulle possibilità di innovazione, impedisce di sperimentare forme nuove di organizzazione del lavoro, di struttura della retribuzione, quindi, oggi, indebolisce l'intero sistema in cui essa viene praticata.

Il danno di questa politica per i consumatori e utenti è evidentissimo; quello che è meno evidente è il danno per gli stessi lavoratori *insiders* rappresentati dal sindacato, i quali si privano della possibilità di beneficiare dell'aumento di produttività delle loro aziende, che potrebbe derivare dall'“ingaggio” di imprenditori migliori. È ben vero che quell'aumento di produttività può essere in parte conseguito mediante un maggior rigore nell'organizzazione e nel controllo del lavoro (solo in parte, però: per altra parte influiscono il *know-how* e le tecniche più avanzate); ma le esperienze che ci si offrono nel panorama internazionale consentono di ipotizzare credibilmente che per la grande maggioranza degli stessi *insiders* il costo in termini di maggiore intensità dell'impegno lavorativo sarebbe ampiamente compensato dall'aumento delle retribuzioni conseguibile e dal guadagno di competitività dell'azienda. È comunque interesse – io direi anche *diritto* – dei lavoratori poter scegliere.

Questa, dunque, è la politica che dovrebbe perseguire qualsiasi Governo nazionale, nell'era della globalizzazione, non solo nell'ovvio interesse dei consumatori e degli utenti, ma anche nell'interesse dei lavoratori: attirare il maggior numero possibile di imprenditori stranieri nel mercato del lavoro nazionale, perché sia possibile scegliere quelli che offrono il progetto migliore. E questa parrebbe, al tempo stesso, l'opzione strategica di un sindacato avveduto, che non compia pregiudizialmente la scelta di tutelare vecchie rendite di posizione maturate dai propri rappresentati, al costo di difendere imprese gravemente inefficienti: avvalersi comunque il più possibile della concorrenza attuale o potenziale degli imprenditori stranieri nel mercato *del lavoro* nazionale per poter scegliere quello che offre le prospettive complessivamente più vantaggiose per i lavoratori. Esattamente il contrario, dunque, della difesa dell'“italianità” delle aziende. Ma questo implica la disponibilità e l'attitudine a valutare senza preclusioni preventive il piano industriale presentato dall'imprenditore straniero; e, se la valutazione del piano e dell'imprenditore è positiva, implica la capacità e l'abilitazione giuridica a negoziare con lui a 360 gradi le condizioni della scommessa comune.



13. – Poter “negoziare a 360 gradi” significa poter negoziare non soltanto il livello retributivo, ma anche il livello e la struttura del contenuto assicurativo del rapporto di lavoro; e – perché no? – anche il modello di relazioni sindacali.

Su questo terreno abbiamo molto da imparare dagli inglesi. Per tornare al caso della Nissan, cui ho fatto cenno sopra, possiamo vedere i negoziati e l'accordo aziendale che nel 1985 diedero vita all'esperienza dello stabilimento Nissan di Sunderland come il processo negoziale attraverso il quale i lavoratori inglesi, tramite il loro Governo nazionale e il loro sindacato AUEW, hanno ingaggiato l'imprenditore straniero, avendolo ritenuto il migliore tra i molti possibili, per un insediamento industriale in una zona del Paese gravemente depressa. Ma per poterlo scegliere esse hanno dovuto prendere in considerazione senza sbarramenti preventivi (senza i “paletti” a cui i nostri sindacati tengono tanto) il piano industriale di cui esso era portatore, confrontarlo con quello di cui erano portatori gli imprenditori domestici, valutarne vantaggi e svantaggi: hanno dovuto, in particolare, valutare la sua proposta di ridurre la parte fissa della retribuzione di circa un quinto rispetto ai livelli correnti a quell'epoca nel settore automobilistico britannico, aumentando notevolmente la parte variabile in funzione di una “scommessa comune” sulla possibilità di raggiungere livelli molto elevati di produttività; hanno pure ritenuto di scommettere su di un sistema di organizzazione del lavoro che a quell'epoca in Europa era del tutto nuovo e sconosciuto; hanno dovuto accettare un patto di tregua sindacale molto rigido, e allora molto indigesto per loro come lo è ancor oggi per noi, coniugato con un sistema di arbitrato sulle eventuali controversie collettive (molto simile a quello proposto nel 2005 dalla Ti.Lo. ai nostri sindacati dei ferrovieri e da questi rifiutato, come si è visto). Lì c'è stato un sindacato disposto a valutare il piano e a stipulare su di esso una scommessa comune con chi lo proponeva: scommessa che ha portato innovazione, alta produttività, alti redditi e buona occupazione per migliaia di lavoratori. E il caso della Nissan non è isolato, in Gran Bretagna, se è vero che nel corso del ventennio successivo l'industria automobilistica britannica ha visto la pressoché integrale sostituzione del capitale e degli imprenditori nazionali con capitale e imprenditori stranieri: col fallimento della Rover dello scorso anno, all'incirca il 95% del capitale dell'industria britannica dell'auto è straniero. La realtà è che Governo e sindacato britannici hanno saputo prendere per sé il meglio della globalizzazione; oggi oltre Manica il livello tecnologico a cui si collocano i lavoratori del settore dell'auto fa sì che essi non abbiano nulla da temere dalla concorrenza degli operai malesi, brasiliani o rumeni.

Da noi – dicevo – questo oggi è molto più difficile innanzitutto a causa della cultura dominante nel nostro sistema di relazioni sindacali, che colloca il sistema stesso molto più vicino al prototipo  $\alpha$  che al prototipo  $\omega$  di cui si è detto sopra. Ma anche a causa di alcuni dati istituzionali. Tra

questi colloco innanzitutto quella regola di inderogabilità del contratto collettivo nazionale, che non è scritta in alcuna legge, ma costituisce nondimeno, di fatto, un pilastro portante del nostro sistema, per effetto dell'estensione *erga omnes* degli standard retributivi minimi per via giurisprudenziale e delle rilevanti penalizzazioni comminate da diverse norme a chi non applichi integralmente il c.c.n.l. È questa una delle cause – insieme al difetto generale di effettività della legge e di efficienza delle amministrazioni pubbliche, all'arretratezza delle infrastrutture, al costo dei servizi alle imprese più elevato che altrove – della grave incapacità dell'Italia di intercettare gli investimenti stranieri, nel mercato globale dei capitali.

**Tav. 3 - La difficoltà dell'Italia di intercettare gli investimenti nel mercato globale dei capitali**

<b>Investimenti Usa in Paesi EU a fine 2005</b> (dati di stock)	<b>Flusso di investimenti stranieri verso Paesi EU nel 2005</b>
Gran Bretagna: \$ 324 mld	Gran Bretagna: \$ 165 mld
Germania: \$ 86 mld	Francia: \$ 60 mld
Francia: \$ 61 mld	<b>Italia: \$ 20 mld</b>
Spagna: \$ 43 mld	
<b>Italia: \$ 26 mld</b>	<i>Fonte: Unctad - Conferenza delle Nazioni Unite per il Commercio e lo Sviluppo</i>

14. - Il vincolo dell'applicazione integrale del contratto collettivo nazionale impone l'aderenza non soltanto a un modello di struttura della retribuzione, ma anche a un modello di divisione e organizzazione del lavoro definito da centinaia e centinaia di disposizioni minuziose in materia di inquadramento, mansioni, mobilità professionale, distribuzione e collocazione del tempo di lavoro, che limitano sensibilmente la possibilità di innovazione su questo terreno. Questa limitazione – beninteso – non è difesa oggi soltanto dai sindacati dei lavoratori, ma anche, simmetricamente, dalle organizzazioni principali degli imprenditori, a cominciare dalla Confindustria (la quale predica l'apertura internazionale dei nostri mercati, ma nella sua proposta di due anni or sono sulla riforma del sistema della contrattazione collettiva <sup>(13)</sup> si guarda bene dal mettere in discussione il “paletto” dell'inderogabilità del contratto collettivo nazionale). Questo accade sia perché gli apparati nazionali delle grandi organizzazioni imprenditoriali temono – non meno degli apparati nazionali delle grandi organizzazioni sindacali - l'erosione del proprio ruolo, che potrebbe derivare da uno spostamento del baricentro della contrattazione collettiva verso la periferia; sia, soprattutto, perché anche tra gli imprenditori medio-grandi prevale la vecchia cultura protezionista: si dormono sonni più tranquilli se si ha la certezza che nessun concorrente, nel territorio nazionale, possa conseguire un vantaggio competitivo sperimentando una forma di organizzazione del lavoro o una struttura della retribuzione diversa da quella imposta dal contratto nazionale. I “paletti” posti dal contratto collettivo nazionale inderogabile sono tenuti fermi – a ben vedere – dalla convergenza di interessi tra un sindacato incapace di valutare piani industriali e modelli di organizzazione del lavoro disomogenei rispetto al vecchio modello standard nazionale e un'imprenditoria interessata a evitare di doversi confrontarsi con quei piani e quei modelli nuovi.

<sup>(13)</sup> CONFINDUSTRIA, “Per una maggiore competitività delle imprese, lo sviluppo dell'occupazione e la crescita del Paese”, 22 settembre 2005.

Si osservi che abilitare la contrattazione collettiva periferica a sperimentare modelli nuovi di organizzazione del lavoro e/o di struttura della retribuzione non significa affatto abbassare la “rete di sicurezza” garantita dal contratto nazionale, cioè “alleggerirlo” nei suoi contenuti dispositivi. Nulla vieta di pensare al contratto nazionale, anche con i suoi contenuti protettivi attuali inalterati, come disciplina di *default*, come rete di sicurezza applicabile in tutti i casi in cui una disciplina diversa non sia stata negoziata validamente a un livello inferiore. Tutto sta, poi, ovviamente, nello stabilire regole chiare e semplici per l’individuazione dell’agente contrattuale abilitato a ciascun livello inferiore.

Questa abilitazione della contrattazione collettiva periferica a sperimentare modelli nuovi costituisce un passaggio molto importante per restituire ai lavoratori un ruolo da protagonisti attivi nel mercato del lavoro; e per restituire al nostro tessuto produttivo la necessaria apertura all’innovazione. L’innovazione, quasi per definizione, si presenta sempre “isolata”, si propone sempre come ipotesi riguardante per la prima volta una singola azienda; è dunque solo al livello aziendale che essa può essere negoziata tempestivamente. D’altra parte, nell’economia post-fordista assume valore preminente – più che la capacità di prevedere, di fissare protocolli operativi duraturi e validi per qualsiasi situazione, di controllare il futuro scontandolo al presente - la capacità di rapportarsi alla complessità e all’imprevisto, di elaborare percorsi originali di esplorazione del possibile, di correggerli strada facendo con varianti non codificate, secondo le necessità che via via si manifestano, di realizzare sinapsi inedite tra competenze e saperi diversi senza attendere che esse siano accreditate dall’accademia o dall’*establishment*. È ben difficile che tutto questo sia sempre conciliabile con la minuziosa disciplina dell’organizzazione del lavoro e della struttura della retribuzione contenuta in un contratto collettivo nazionale, per quanto le parti stipulanti di questo siano capaci di aggiornarne il contenuto a ogni rinnovo (quelle italiane, peraltro, non brillano per questa capacità).

Certo: la scommessa comune con l’imprenditore si può anche perdere. Ma un vero pluralismo sindacale e contrattuale consentirebbe di mettere a confronto i risultati delle diverse politiche, dei diversi modelli. Ed è plausibile – come si è già detto - che i vantaggi in termini di rafforzamento complessivo del sistema nazionale, oltre che della condizione della generalità dei lavoratori nel mercato, compenserebbero ampiamente i costi di qualche scommessa perduta.

15. – Un assetto centralistico della contrattazione collettiva e l’inderogabilità di fatto degli standard fissati dal contratto nazionale pongono dunque alcuni problemi seri di restrizione della scelta dell’imprenditore da “ingaggiare” nella fascia alta del tessuto produttivo: quella dove il modello di organizzazione del lavoro definito dal contratto collettivo può costituire ostacolo all’innovazione; ma problemi seri di restrizione di quella scelta nascono dall’assetto centralistico e

dall'inderogabilità degli standard anche nella fascia bassa del tessuto produttivo, in particolare nelle zone dove è evidente che le aziende oggi non reggono il costo di quegli standard.

La logica della strategia centralistica – che nella seconda metà del secolo scorso ha caratterizzato esperienze nazionali di politica del lavoro molto importanti e positive, come quella svedese e quella tedesca – consiste in questo: fissato uno standard minimo nazionale di trattamento, se ne impone il rispetto rigoroso a tutti, accettando che questo porti alla chiusura delle aziende meno produttive, incapaci di reggerne il carico, e che i loro dipendenti, debitamente accompagnati da servizi efficienti di assistenza nel mercato, migrino verso le aziende più produttive: ciò farà sì che il loro lavoro venga meglio valorizzato e che essi conseguano uno standard di trattamento migliore.

Il problema in Italia, oggi, sta nel fatto che applicare col necessario rigore questa strategia significherebbe sopprimere almeno un terzo dei posti di lavoro del Sud e imporre ai lavoratori interessati di migrare verso aziende del Centro-Nord. Poiché in realtà non accettiamo questa conseguenza, noi tolleriamo di fatto che lo standard nazionale venga largamente disapplicato, ci rassegniamo all'esistenza di un vasto settore di economia illegale. A torto o a ragione, riteniamo la strategia della contrattazione centralizzata non suscettibile di essere perseguita coerentemente fino in fondo; e scegliamo di tollerare la peggiore delle deroghe al contratto collettivo nazionale e alla legge stessa: il lavoro nero, diffusamente governato dalla mafia e dalla camorra. Delle due l'una, dunque: o siamo convinti che la nostra economia meridionale possa reggere il costo dello standard minimo fissato al livello nazionale (ma in tal caso dobbiamo imporne per davvero il rispetto percorrendo coerentemente e rigorosamente questa strada fino in fondo), oppure dobbiamo consentire che quello standard venga adattato dalla contrattazione aziendale o regionale al fine di renderne davvero esigibile il rispetto, nel quadro di una politica in cui la carota della riduzione del costo del lavoro si coniughi con la minaccia effettiva del bastone delle sanzioni (quel bastone che oggi noi preferiamo non usare per paura di distruggere posti di lavoro). Sarà deroga *in peius*, secondo il nostro diritto del lavoro tradizionale, ma almeno non sarà una deroga decisa unilateralmente dalla parte peggiore degli imprenditori e dalle cosche, bensì una deroga governata dalla contrattazione collettiva alla luce del sole; magari nel quadro di una concertazione tripartita volta al ripristino della legalità e allo sviluppo del Mezzogiorno, nella quale da un lato il sindacato si attivi a negoziare a tutto campo il maggior numero possibile di investimenti in imprese regolari, dall'altro i pubblici poteri si impegnino a fare la loro parte sul piano della polizia economica e del miglioramento delle infrastrutture; il tutto nella prospettiva di un graduale riallineamento futuro degli standard regionali a quello nazionale.

Proviamo a guardare alla nostra annosissima questione meridionale in un'ottica di politica del lavoro rovesciata rispetto a quella tradizionale. Proviamo, cioè, a considerare i lavoratori del

Sud non come disoccupati o occupati irregolari in passiva attesa di qualcuno che venga a offrire loro un ingaggio vantaggioso, ma come soggetti interessati essi stessi a ingaggiare imprenditori capaci di valorizzare al meglio il loro lavoro insediando le loro aziende nelle nostre regioni meridionali; come soggetti che, dunque, cercano attivamente i portatori di buoni piani industriali, da qualsiasi parte del mondo essi provengano, e negoziano con loro le condizioni dell'ingaggio per renderlo appetibile. Per far questo, ovviamente, essi devono poter negoziare tutto, dai modelli di organizzazione del lavoro alla struttura della retribuzione; e, considerate le condizioni di partenza, può essere necessario che siano i lavoratori stessi ad accollarsi una parte del rischio dell'intrapresa più rilevante rispetto a quanto fanno normalmente i loro colleghi di altre parti d'Italia: può essere necessario, dunque, pattuire una struttura della retribuzione nella quale il minimo garantito è assai inferiore rispetto ai minimi tabellari stabiliti dal contratto nazionale, mentre si attribuisce peso molto maggiore alla parte che varierà con i risultati aziendali. Negare questa possibilità significa ridurre drasticamente la possibilità dei lavoratori del Sud di ingaggiare imprenditori migliori e più numerosi di quelli di cui essi dispongono e coi quali trattano oggi.

Questa nuova prospettiva non richiede soltanto un mutamento nella cultura dominante del nostro movimento sindacale: richiede pure una cornice di regole chiare sulla contrattazione collettiva e la rappresentanza sindacale, che consenta di compiere una scelta di questo genere anche al livello di un'intera regione e – perché no? - anche nonostante l'eventuale dissenso di una parte dello schieramento sindacale, se minoritaria nella platea dei lavoratori interessati. Questo, oggi, è possibile solo in linea teorica: sul piano pratico, proprio l'assenza di una siffatta cornice di regole rende quella scelta impraticabile, oppure praticabile soltanto in via eccezionale, col consenso di tutti, in zone circoscritte e con gli alti costi di transazione propri dei “patti territoriali” o dei “contratti d'area” di non fausta memoria.

16. – Certo, su di un punto almeno hanno ragione coloro che si oppongono alla prospettiva testé delineata: aumentare la concorrenza tra imprenditori nel mercato del lavoro e lo spazio di manovra del sindacato-intelligenza collettiva nelle sue articolazioni periferiche porta necessariamente a un aumento delle disuguaglianze di trattamento da azienda ad azienda, da regione a regione; così come, del resto, aumentare la porzione della retribuzione suscettibile di variare in funzione della produttività porta – per definizione – a un aumento delle disuguaglianze di trattamento tra i lavoratori.

L'aumento delle disuguaglianze è, peraltro, un fenomeno che si sta verificando da molti anni, a tutte le latitudini e longitudini, nei livelli di produttività dei lavoratori prima che nei loro redditi: un fenomeno del quale si possono dare diverse letture e spiegazioni, ma col quale occorre fare

apertamente i conti. Per avere un'idea dell'entità di questo aumento, basti pensare che i rendimenti di due operai comuni o qualificati di una fabbrica tradizionale, fatto 100 il rendimento standard della categoria individuato ai fini della tariffa di cottimo, oscillavano solitamente fra il livello 90 e il 120, con punte minime intorno al livello 80 e punte massime intorno al 140; tra il rendimento massimo e il minimo il rapporto era quasi sempre inferiore a 2. Oggi nei Paesi più sviluppati – in una situazione nella quale il lavoro è prevalentemente di natura intellettuale ed è svolto normalmente con l'uso di strumenti informatici e telematici – anche tra due impiegati di basso livello, addetti a mansioni d'ordine, la differenza di produttività può essere di 10 a 1, ma talvolta persino superiore.

Uno dei modi in cui il problema oggi si presenta è costituito dall'aumento – non così marcato come certi allarmi giornalistici potrebbero far pensare, ma pur sempre statisticamente ben percepibile come tendenza costante negli ultimi due decenni – del lavoro precario e fuori standard, dei *bad jobs*: un mondo di cui fanno parte milioni di lavoratori poco o per nulla protetti, di lavoratori “a progetto” e altri collaboratori spacciati per “autonomi” ma più “dipendenti” che mai.

Questi posti di lavoro sotto standard sono sovente ben visibili: per esempio nei *call center*, oppure in certe cooperative e altre aziendine appaltatrici di servizi sotto-costi; oppure in imprese medio-grandi, che ingaggiano lavoratori “a progetto” e co.co.co. per far fare loro il lavoro rifiutato dai regolari, o per portare tutto il peso della flessibilità di cui l'impresa o l'ente ha bisogno e che il diritto del lavoro di serie A non consente. Anche qui, come per il lavoro nero del Sud, se di fatto si tollera questa specie di conclamato *apartheid* è perché si teme – certo non senza qualche fondamento – che una severa ed effettiva “equiparazione dei diritti, delle tutele e dei costi”, cioè l'applicazione rigorosa del diritto, avrebbe l'effetto di sopprimere una parte rilevante dei posti di lavoro che si vorrebbero bonificare: quella nella quale il trattamento sotto-standard corrisponde a una produttività effettiva sotto-standard. Quindi si chiude un occhio, quando non li si chiudono tutti e due.

La vera sfida che oggi le politiche del lavoro devono affrontare, forse più ancora che quella della correzione delle distorsioni monopsonistiche del mercato del lavoro, è questa dell'aumento apparentemente inarrestabile delle disuguaglianze di produttività tra le persone nell'ambito dello stesso contesto sociale, e anche della stessa categoria professionale. Qui non ci sono scorciatoie legislative o contrattuali che consentano di risolvere il problema con un tratto di penna: anzi, la pretesa di eguagliamento per decreto può persino aggravare i danni proprio per coloro che si vogliono proteggere. Qui l'uguaglianza, prima che garantita per legge o per contratto, va costruita nel vivo della società civile e del tessuto produttivo, offrendo a chi è meno dotato un surplus di servizi di formazione mirata, di informazione e di assistenza alla mobilità; prendendo per mano l'ultimo della fila per aiutarlo a non restare indietro.

17. - La vera questione che le politiche del lavoro oggi devono affrontare non è quella di una “debolezza” intrinseca della forza-lavoro nel mercato, di una sorta di maledizione che colpirebbe i lavoratori subordinati in quanto tali. È ora, anzi, di rendersi conto di come proprio questa idea di una minorità ontologicamente propria del lavoro subordinato possa favorire il mantenimento di un contesto istituzionale e culturale che indebolisce il lavoro stesso, tarpandogli le ali e condannandolo a un ruolo passivo nel mercato. Non è il lavoro in sé che è debole, fragile, a rischio di sfruttamento: nella maggior parte dei casi in cui esso è debole e fragile, è l’assenza di alternative che lo rende tale. Tutto quanto allarga – per il singolo come per il collettivo dei lavoratori – il novero delle sinapsi possibili con imprenditori diversi contribuisce a proteggere il lavoro dal rischio di sfruttamento. Quando poi debolezza e fragilità del lavoro nascono da difetti di dotazione individuale, quei difetti devono essere affrontati come tali, non come una maledizione divina che colpirebbe il lavoro in quanto tale.

So bene che la gran maggioranza dei miei colleghi giuslavoristi – oltre che la quasi totalità dei sindacalisti – dissente da questo modo di vedere la questione. Essi ritengono che, anche quando venisse eliminata ogni distorsione monopsonistica nel mercato del lavoro, quando venisse superata ogni asimmetria nell’informazione e nella distribuzione dei costi di transazione, ogni differenza di dotazione individuale, e i lavoratori, come singoli e come collettivo, potessero davvero scegliere in effettiva libertà tra un largo novero di imprenditori diversi in concorrenza tra loro, il rapporto di lavoro subordinato resterebbe un rapporto intrinsecamente squilibrato, di soggezione dei primi nei confronti dei secondi. Ma mi sembra che non sia stato ancora spiegato in che cosa consisterebbe, *a quel punto*, la residua condizione di necessaria inferiorità e assoggettamento del lavoratore all’imprenditore. In molti ancora individuano una causa intrinseca di inferiorità nel fatto che i lavoratori non dispongono del capitale materiale; ma i lavoratori dispongono del capitale umano, che non ha affatto un valore intrinsecamente inferiore rispetto a quello materiale; e, se bene organizzato, può pesare nella negoziazione quanto e più di quello materiale. Il fatto che questa possibilità venga ignorata comporta il rischio assai concreto che sia proprio la vecchia concezione del lavoro come parte intrinsecamente debole nel rapporto di produzione, elaborata in un contesto economico-sociale molto diverso dall’attuale, a ostacolare l’emancipazione possibile del lavoro stesso, mantenendolo in una condizione di minorità.