

UN LAVORO SEMPRE PIÙ DISEGUALE

*Nel tessuto post-industriale aumentano enormemente le disuguaglianze di produttività individuale, che fanno saltare le strategie protettive tradizionali del sindacato
Ma per combattere le nuove disuguaglianze occorre innanzitutto governarle
Quanta disuguaglianza può contrattare oggi il sindacato, al fine di governarla efficacemente, senza snaturare se stesso?*

di PIETRO ICHINO

Da molte parti e sempre più sovente si sente proporre l'introduzione di sistemi di retribuzione del lavoro che consentano una maggiore variabilità della retribuzione stessa in funzione del rendimento del singolo lavoratore o del gruppo di lavoratori; e la proposta viene giustificata con l'esigenza di stimolare e premiare l'impegno e il merito. Ma il sindacato è per lo più disponibile, in sede di contrattazione collettiva, a destinare soltanto una parte marginale del monte-salari a questa parte variabile della retribuzione.

Per una discussione serena della questione occorre muovere da una constatazione: è sovente impossibile distinguere, da un lato, quanto incidano sul rendimento del lavoro di una persona, o di un gruppo, l'impegno, lo spirito di iniziativa e/o la capacità professionale individuali, dall'altro quanto incidano invece l'organizzazione aziendale in cui la prestazione è inserita e quanto le circostanze esterne: quelle che non dipendono né da chi presta il lavoro né da chi lo organizza. Questa difficoltà di distinzione spiega perché il sindacato – da sempre mobilitato in difesa della sicurezza e dell'uguaglianza dei lavoratori non solo contro le discriminazioni aziendali, ma anche contro le avversità del caso, che li dividono in fortunati e sfortunati - tenda a rendere il loro trattamento e la stabilità del loro posto insensibili alle differenze di rendimento, così garantendo all'impresa solo livelli di produttività relativamente bassi. Ma si capisce anche che l'impresa tenda, a sua volta, a stimolare il più possibile l'impegno del lavoratore per ottenerne un rendimento superiore rispetto a quei bassi livelli, destinando a questo scopo frazioni crescenti di retribuzione non contrattata in sede collettiva.

La questione è venuta assumendo un'importanza sempre maggiore nel passaggio dall'economia industriale a quella cosiddetta post-industriale. Un secolo fa era parso che l'impegno personale del lavoratore potesse essere compiutamente misurato e controllato con lo spezzettare il lavoro in una serie di movimenti il più possibile simili a quelli di una macchina, stabilirne minuziosamente i tempi e organizzarne la sequenza; cioè col ridurre il lavoratore a qualche cosa di molto simile a un robot. Era il modello fordista di organizzazione dell'azienda; e in riferimento a quel modello il sindacato ha costruito, lungo tutto il secolo scorso, la propria strategia protettiva. Ma da circa trent'anni la trasformazione della materia e l'attività impiegatizia d'ordine hanno incominciato a essere affidate alle macchine automatiche, ai robot veri e propri, che sanno fare entrambe le cose in modo molto più veloce e più preciso; da allora, nei paesi economicamente sviluppati, il lavoro umano è diventato sempre più lavoro immateriale, cioè si applica sempre di più alla ricerca, elaborazione e comunicazione di informazioni o di idee con i nuovi strumenti informatici e telematici. E qui, per un verso, l'impegno personale diventa molto meno facilmente controllabile; per altro verso le circostanze obiettive e le differenze di capacità tra le persone possono incidere enormemente più che in passato sul rendimento del lavoro di ciascuno. Per esempio, se affidiamo una stessa ricerca di informazioni a due impiegati amministrativi, oggi può accadere che il primo impieghi un tempo dieci, cento, o persino mille volte minore del secondo per realizzare il risultato richiesto.

Nell'azienda fordista le differenze di rendimento del lavoro individuale erano ridotte al minimo: il rendimento del lavoratore più produttivo, nell'ambito della stessa categoria

professionale, non era quasi mai superiore al doppio di quello del più debole. Quando, quarant'anni fa, da sindacalista del settore metallurgico, negoziavo le tariffe di cottimo per gli operai alla periferia di Milano, ricordo che – fatto 100 il rendimento standard – nessun operaio scendeva sotto il livello 80, mentre i più efficienti potevano raggiungere al massimo il livello 135 o 140; e noi contrattavamo un “tetto” di cottimo a 120 o 125 per evitare che l'incentivo economico favorisse ritmi eccessivi per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Qualche cosa di sostanzialmente analogo poteva dirsi in riferimento alla grande maggioranza delle posizioni impiegatizie, nelle quali si svolgevano mansioni amministrative – quali quelle di dattilografia o contabilità – per lo più semplici, ripetitive e tendenzialmente parcellizzate: era ben raro che in un'azienda l'impiegato d'ordine più efficiente avesse una produttività individuale superiore al doppio rispetto al meno efficiente.

Quella essendo la differenza massima di produttività tra due individui, si poteva pensare che l'impresa assumesse i lavoratori per grandi aggregati indistinti (ricordiamo i grandi flussi migratori che negli anni '50 e '60 convogliavano alle fabbriche dell'Italia settentrionale centinaia di migliaia di immigrati dal Mezzogiorno), con processi di selezione ridotti al minimo, con periodi di prova di pochi giorni. E per il sindacato era facile organizzare un sistema di determinazione dei trattamenti ispirato ai valori della solidarietà e dell'uguaglianza, nel quale la retribuzione era commisurata a un rendimento medio e il lavoratore cui le cose andavano bene si faceva carico, in qualche misura, anche del difetto di rendimento del più debole o sfortunato.

Nel tessuto post-industriale accade invece che quel rapporto diventi del dieci, cento o mille a uno; enormi differenze di produttività, anche in posizioni di lavoro non molto elevate, possono dipendere dalle doti personali innate, dalla qualità dell'istruzione ricevuta, dalla qualità dell'abbinamento tra individuo e posto di lavoro e/o da molte altre circostanze ancora, ivi compresa la pura e semplice fortuna. Quando questo accade e la gamma dei rendimenti individuali si allarga a dismisura, il vecchio meccanismo collettivo di determinazione dei trattamenti ispirato alla solidarietà e all'uguaglianza non funziona più. Si amplia enormemente, per un verso, uno spazio nel quale l'impresa ha la necessità di incentivare e premiare il rendimento individuale, per portarlo dove possibile a livelli molto superiori rispetto al modesto standard minimo che l'ordinamento può garantire; per altro verso il lavoratore più produttivo ha un interesse sempre maggiore a mettere a frutto le proprie capacità al di sopra della media. In questo spazio, però, il suo lavoro non è più standardizzato, non può più essere negoziato fin nei dettagli in sede collettiva; egli ora è solo di fronte alle iniziative dell'impresa e ai possibili colpi della fortuna avversa: perché, come si è visto all'inizio, la produttività del lavoro non dipende solo dalla capacità e dall'impegno del lavoratore, ma anche – in misura non sempre determinabile con precisione, né *ex ante*, né *ex post* – dall'organizzazione aziendale e dalle circostanze esterne, sia l'una sia le altre sottratte al suo controllo.

Resta dunque del tutto attuale – anzi, per certi aspetti, più importante nel nuovo secolo che nel XX – la “funzione assicurativa” del contratto di lavoro: la sua funzione, cioè, di garanzia del lavoratore contro le sopravvenienze negative che egli non può controllare e il cui rischio è giusto collocare sull'imprenditore (è solo quest'ultimo il “professionista del rischio”; e lui solo ha le spalle abbastanza larghe per sopportarlo). Ma l'enorme aumento delle differenze di produttività individuale già oggi sta facendo “saltare” il vecchio sistema di determinazione sindacale delle retribuzioni, fondato su di uno standard commisurato al rendimento medio di una categoria professionale e sull'idea che la metà più produttiva della categoria sostanzialmente “sostenga” l'altra metà. Oggi, da un lato, la parte più forte della forza lavoro tende a “mollare gli ormeggi” e a collocarsi su livelli di reddito nettamente superiori rispetto allo standard negoziato in sede collettiva; dal lato opposto la parte più debole

non riesce neppure a raggiungere quello standard, stenta persino a entrare nell'area del lavoro regolare protetto: mi riferisco ai milioni di falsi collaboratori autonomi (co.co.co.), falsi lavoratori a progetto, giù giù fino ai gironi infernali più bassi del lavoro nero e del lavoro clandestino degli extra-comunitari.

Questo delle differenze crescenti di produttività individuale e quindi di trattamento dei lavoratori è oggi il problema cruciale per il sindacato e per il diritto del lavoro. Prenderne atto non significa accettare passivamente l'aumento delle disuguaglianze; ma per costruire un'uguaglianza che nei fatti non c'è, e sembra ogni giorno di più allontanarsi, occorrono strumenti e tecniche di tutela molto diversi da quelli che il sindacato ha forgiato un secolo fa, nell'azienda di tipo fordista. Occorre un sindacato capace di guardare in faccia questa realtà e di negoziare le differenze necessarie perché gli standard negoziati riprendano un contatto stretto con la realtà del tessuto produttivo, sia verso l'alto (i lavoratori professionalmente "forti"), sia verso il basso (i lavoratori oggi relegati nella semi-irregolarità o nell'economia sommersa). Un sindacato capace, cioè, di negoziare le differenze per poterle governare alla luce del sole; e, dove possibile, per tentare di ridurle neutralizzando gli handicap di varia natura di cui soffrono i più deboli.

Qui si pone un interrogativo cruciale: quanta di questa differenza il sindacato oggi è disposto a guardare in faccia? Quanta è in grado di negoziarne con le imprese e con i pubblici poteri, senza perdere il consenso della sua base attuale, per poter rilanciare efficacemente la cultura della legalità, della solidarietà e delle pari opportunità nel mondo del lavoro?

PIETRO ICHINO

Nato a Milano il 22 marzo 1949, è sposato dal 1973 con Costanza Rossi e ha due figlie. È stato dirigente sindacale della Fiom-Cgil dal 1969 al 1972; poi responsabile del *Coordinamento servizi legali* della Camera del Lavoro di Milano. Nell'ottava legislatura (1979-1983) è stato membro della Commissione Lavoro della Camera dei Deputati, eletto nelle liste del Partito comunista italiano. Ricercatore universitario dal 1983, poi professore di diritto dal lavoro dal 1986 a Cagliari e dal 1991 a Milano. Nel 1985 ha assunto l'incarico di coordinatore della redazione della "Rivista italiana di diritto del lavoro" (diretta dal prof. Giuseppe Pera), della quale è stato vicedirettore dal 1991 ed è ora direttore responsabile. Giornalista pubblicista dal 1970, dal 1997 è editorialista del *Corriere della Sera*.