

# Un contratto collettivo per il XXI secolo

Struttura della contrattazione collettiva  
e pluralismo sindacale dopo sessant'anni  
di diritto sindacale transitorio

*Relazione di Pietro Ichino al Convegno  
del Centro Studi di Diritto del Lavoro  
Sezione Veneta*

*su Il contratto collettivo fra passato, presente e futuro  
Verona, 1° giugno 2007*

# La tesi

- La struttura centralizzata della nostra contrattazione collettiva ostacola gli investimenti stranieri e l'innovazione
- Correggere questo difetto è possibile senza che il sindacato ne sia indebolito
- Non solo i consumatori e utenti, ma anche i lavoratori possono trarre grande vantaggio da questa riforma

# Proviamo a rovesciare la regola di Marshall

“The *less replaceable labour* is as a factor of production, the more power it has”

The *less replaceable entrepreneur* is as a factor of production, the more power he/she has

quindi, inversamente,

The *more replaceable entrepreneur* is as a factor of production, the *more power labour* has

# più scelta = più forza

il potere contrattuale dei lavoratori è  
proporzionale all'ampiezza della loro  
possibilità di scelta dell'imprenditore

questo è vero *sul piano individuale*,  
ma è vero anche ***sul piano collettivo***

# L'“ingaggio” dell'imprenditore da parte dei lavoratori

- la regione economicamente depressa che negozia l'insediamento della nuova impresa
- la scelta del gestore di un servizio pubblico municipale (UK: l'obiettivo “*High performance, high treatment standard*”)
- la vicenda Alitalia
- il sistema “apre” o “chiude” alzando o abbattendo i “paletti”

# Il danno e i vantaggi della globalizzazione per i lavoratori

- La globalizzazione aumenta molto la mobilità dei capitali e dei progetti industriali
- I lavoratori possono averne un danno, poiché *l'impresa può scegliere altri lavoratori* in altri Paesi...
- ... ma possono trarne vantaggio se imparano a essere loro a *scegliere altri imprenditori* provenienti da altri Paesi

# Allargare la platea richiede la capacità di contrattare a 360°

- estendere a tutto il mondo la ricerca del piano industriale migliore implica essere disposti a negoziare anche un piano che innova rispetto al nostro vecchio modello
- oggi questo, in Italia, è vietato dal sistema centralizzato di relazioni sindacali e dall'inderogabilità del contr. collettivo naz.
- questo sistema è di fatto funzionale alla difesa dell'“italianità” delle imprese

# Scegliere l'imprenditore efficiente conviene anche ai vecchi *insiders*

- il sindacato degli *insiders* può avere interesse a proteggere la vecchia impresa monopolista inefficiente
- ma i monopoli sono destinati a sparire
- e anche nel settore dei servizi in regime di monopolio la maggiore produttività portata da un nuovo imprenditore può dare agli *insiders* più di ciò a cui rinunciano
- un esempio: il confronto fra ferrovie it. e sv.



# Ma la scelta del modello implica democrazia e pluralismo sindacale

- presupposto per l'allargamento degli spazi della contrattazione aziendale è un sistema che consenta una selezione ragionevole dell'agente contrattuale
- non si riforma incisivamente la struttura della contrattazione collettiva se non si riforma anche il sistema della rappresentanza sindacale

# La grande contraddizione

- Lamentiamo di avere imprenditori inaffidabili, gretti e incompetenti...
- ... ma siamo i loro più strenui difensori contro la concorrenza degli impr. stranieri:

Alitalia

Ferrovie

Antonveneta

Telecom

Se il capitalismo italiano è “impresentabile”,  
perché difenderlo dalla concorrenza straniera?

N. 13

5-11 APRILE 2007

WWW.RASSEGNA.IT  
**Rassegna Sindacale**

SETTIMA

IL PUNTO

**Ferrovie. Un  
confronto vero  
con il governo**

Le parole del ministro dell'Economia Tommaso Padoa-Schioppa nel corso dell'audizione sul piano industriale delle Ferrovie, che si è svolta alla Camera la settimana scorsa, lasciano sconcertati. Risanare le Fs

**TELECOM E ALITALIA** Vicende diverse, ma con alcune simil

# L'Italia non è in vendita

NICOLETTA ROCCHI

industriali con cui i lavoratori fanno i conf

Il presidente della Camera ritorna sul caso Telecom e provoca la reazione dura degli industriali  
**«Il capitalismo italiano è impresentabile»  
E Confindustria attacca Bertinotti**

il caso

dell'Atronomia, che passa poi al contrattacco: «Fare impresa

# L'effetto della "difesa dell'italianità" sugli investitori stranieri

'should remain Italian'

FINANCIAL TIMES

1330 Avenue of the Americas

## Rome's approach scares Telecom Italia suitors

Ministers have deterred bids and investment, says Adrian Michaels

Telecoms companies, whether privatised or not, have assets often classed as strategic, whose ownership is deemed in the national interest. So it is hard to imagine many countries' politicians allowing the dominant telecoms operator to be taken over by a foreign rival.

AT&T's withdrawal from talks about a stake in Telecom Italia followed indications that the Italian government of Romano Prodi was not about to take a different view.

But Mr Prodi's remark yesterday that Telecom Italia "should remain in Italian hands" is likely to continue to deter badly-needed foreign investment. Italy has very low levels of direct investment compared with its western peers, and the low-

Abertis of Spain had a similar experience last year when its plans to form an infrastructure giant with Autostrade of Italy were in effect dismantled by the Prodi government.

Autostrade is not a state-owned company, but, like Telecom Italia, it operates in a heavily-regulated industry.

A review of the regulatory framework and the economics of toll road operation were enough to kill the deal.

Telecom Italia had been discussing with the government and regulators a separation of either ownership or control of its infrastructure and commercial activities.

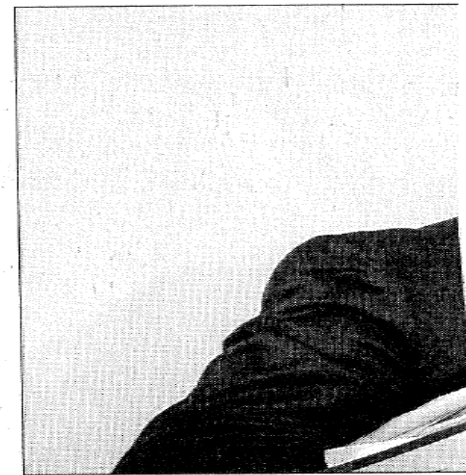
Soon after talks with AT&T and América Móvil of Mexico were announced, the government accelerated the

process of beefing up telecoms regulation and the splitting off of the network infrastructure - although nothing will be finalised for months. América Móvil is still considering its options.

Politicians made threatening noises about changing the governance arrangements at Telecom Italia and other groups.

The company, whose market capitalisation is about €45bn (\$61bn), is controlled by Pirelli, the Italian tyre group, which owns just 18 per cent of the shares but nominates 15 of 19 board directors.

Marco Tronchetti Provera, Pirelli's chairman, controls the tyre group through other companies, none of which he fully owns.



Outspoken: Antonio Di Pietro has been a critic

The resultant pyramid structure - or "Chinese boxes" - means control with a vastly reduced investment.

This mechanism of control was thrown into the spotlight because Mr Tronchetti enticed AT&T and América

Móvil to mium f Pirelli's voked whether sharehol the same Meanv

# Siamo il fanalino di coda in Europa per capacità di intercettare gli investimenti nel mercato globale

## Investimenti Usa in Paesi EU a fine 2005 (stock):

Gran Bretagna:	\$ 324 mld
Germania:	\$ 86 mld
Francia:	\$ 61 mld
Spagna:	\$ 43 mld
<b>Italia:</b>	<b>\$ 26 mld</b>

## Flusso di investimenti stranieri verso Paesi EU nel 2005

Gran Bretagna:	\$ 165 mld
Francia:	\$ 60 mld
<b>Italia:</b>	<b>\$ 20 mld</b>

*Fonte: Unctad - Conferenza delle  
Nazioni Unite per il Commercio  
e lo Sviluppo*

# Due esperienze a confronto

- Anni '80: l'industria italiana dell'auto e quella britannica sono in crisi profonda
- Il Regno Unito spalanca le porte ai progetti industriali (e ai capitali) stranieri: 20 anni dopo, nel settore auto il 95% del capitale sarà straniero
- L'Italia, invece, si chiude in difesa del “campione nazionale”: porte sbarrate alla Ford (più tardi alla G.M.); l'Alfa Romeo viene venduta alla Fiat
- (stessa politica nel settore bancario, in quello aereo, in quello ferroviario; oggi nelle telecom.)

# Come ci si apre all'innovazione: il caso della Nissan a Sunderland

- 1985: il progetto:
  - un modello nuovo di **organizzazione del lavoro** (la *lean production*) ...
  - ... di **struttura della retribuzione** (riduzione del minimo garantito, aumenta la parte variabile)...
  - ... e di **relazioni sindacali** (clausola di tregua e arbitrato)
- la negoziazione con 5 sindacati
- il contratto aziendale con l'AUEW
- anche il Governo fa la sua parte (infrastrutture, facoltà dell'auto a Sunderland)



# L'assegnazione del *rating* individuale alla Nissan di Sunderland

- categoria operaia unica degli *staff manufacturers*
  - analisi della prestazione dell'ultimo anno svolta congiuntamente dall'*appraiser* con l'*appraisee*, secondo una griglia composta da 17 voci →
  - nel caso (meno del 5% delle *appraisal interviews*) di dissenso tra *appraiser* e *appraisee* la valutazione è discussa da quest'ultimo con un *reviewer* di livello superiore
- *job knowledge*
  - *quality of work*
  - *performance against objectives*
  - *communication (written and verbal)*
  - *safety and housekeeping*
  - *decision making/problem solving*
  - *organisational skills*
  - *development of others (incluso il job training)*
  - *attitude/motivation*
  - *ability to work under pressure*
  - *attendance/timekeeping*
  - *flexibility*
  - *creativity/initiative*
  - *teamworking*
  - *leadership*
  - *ability to comprehend*
  - *influencing skills*



# La scommessa vinta

- la fabbrica di automobili **più produttiva** del mondo...

## ***vetture prodotte per dipendente nel 2000***

1° Nissan Sunderland (UK)	101
2° Toyota Burnaston (UK)	86
3° Ford Saarlouis (RFT)	81
4° General Motors Eisenach (RFT)	77
5° Renault Valladolid (ES)	77
6° General Motors Anversa (NL)	77
7° Fiat Melfi (IT)	76

(Fonte: *World Markets Research Centre*, 2002)

- ... ma con una **redditività** relativamente bassa: dal 1985 al 2000 non raggiunge mai gli obiettivi di utile programmati

## Le retribuzioni dei metalmeccanici a Sunderland e in Italia

<b>Nissan Sunderland 2005</b> (valori in euro al cambio del 30.6.2005 non è computato il possibile <i>lump sum</i> )		<b>C.c.n.l. dei metalmeccanici italiani</b> (minimo tabell. x 13, in vigore al 1°.1.2005 non è computato event. premio produz. az.)	
Administrative assistant	min 23.796 - max 27.753	1° livello	12.942,80
<b>Manufacturing Staff (*)</b>	<b>min 27.706 max 32.019</b>	2° livello	14.049,75
Technician	min 31.881 - max 37.059	3° livello	15.281,0
Administrative Officer Technical Officer	min 31.785 - max 39.946	<b>4° livello (**)</b>	<b>15.870,40 (***)</b>
Team Leader Manufact. Staff	min 32.941 - max 39.277	<b>5° livello (**)</b>	<b>16.868,28 (***)</b>
Team Leader Technician	min 37.860 - max 45.429	5° livello superiore	17.881,11
Engineer, Controller, Supervisor	min 47.097 - max 58.774	6° livello	19.189,04
Senior Engineer, Controller, Supervisor	min 60.285 - max 78.367 (****)	7° livello	20.746,57

# Gli altri scelgono. Noi no

- Ottobre 2000:
  - la Fiat annuncia la chiusura di Arese
  - la Nissan annuncia che cerca un sito per un nuovo stabilimento nell'area dell'euro
- Per l'insediamento della Nissan si candidano Barcellona, Flins (Fr), Amburgo
- Candidare Arese non è neppure pensabile.

***Perché?***

# In Italia il progetto Nissan era (ed è) vietato

perché avrebbe comportato  
una deroga al ccnl in materia di

- *struttura della retribuzione*
- *inquadramento professionale*

La minuziosa disciplina collettiva  
dell'organizzazione del lavoro nel settore  
metalmeccanico è immutata da 35 anni

# L'inderogabilità *di fatto* del ccnl

Il ccnl non sarebbe oggi inderogabile, per norma generale, ma lo diventa per effetto di norme che condizionano benefici relevantissimi all'applicazione integrale del contratto:

- art. 36, St. lav., che per appalti e benefici pubblici fa riferimento ai “... *contratti collettivi della categoria o della zona*” (non solo per la retribuzione)
- L. n. 389/1989, art. 1, che per la fiscalizzazione degli oneri sociali fa riferimento ai “... *contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative su base nazionale*”

# L'inderogabilità amata dagli apparati sindacali centrali

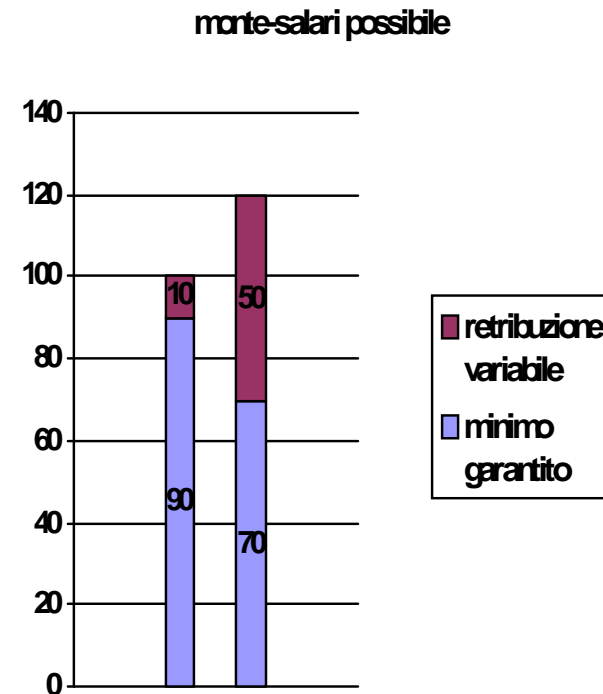
- in dottrina prevale l'interpretazione più possibilista...
- ... ma nel sistema delle relazioni sindacali è indiscusso il principio dell'inderogabilità del contratto nazionale (anche Confindustria e Cisl concordano sul punto)
- una deroga limitata è consentita – purché negoziata unitariamente – nel ccnl *agricolo*
- in quello per l'*artigianato*, per il settore *chimico* (qui con meccanismo di autorizzazione centrale)
- nei “patti territoriali”, ma con altissimi costi trans.

# Innovare è indispensabile ma implica accettare differenze

- Il ritmo attuale dell'innovazione è incompatibile con quello della contrattazione coll. nazionale
- Il concetto stesso di disciplina nazionale inderogabile è incompatibile con una innovazione incisiva nell'organizz. del lavoro
- Si possono dare anche spazi di innovazione utile anche nella struttura della retribuzione (ma implicano derogabilità della disciplina nazionale)

# Ridurre il contenuto assicurativo del contratto di lavoro può consentire di guadagnare di più

- se la rinuncia al 20% in retribuzione fissa consentisse di puntare a ottenere il 40% in più sotto forma retribuzione variabile ...  
(ad es.: *Saturn-GM, 1985*, o *Sunderland-Nissan 1986*)
- ... perché non consentire ai lavoratori di compiere questa scelta?





# Differenziare gli standard può essere indispensabile per lo sviluppo di una regione depressa

- La logica originaria dello standard centrale inderogabile non può applicarsi nel nostro Mezzogiorno
- l'adattamento dello standard può essere passaggio essenziale in una strategia di sviluppo (come nel Galles, nella Rft-est e altri)
- perché preferire a una deroga contrattata la deroga *di fatto* controllata dalla malavita?

# Il sindacato come intelligenza collettiva dei lavoratori

- Perché i lavoratori possano scegliere occorre innanzitutto un sindacato capace di valutare il progetto:
  - sua qualità tecnica
  - trasparenza (disponibilità di tutte le informazioni)
  - affidabilità dell'imprenditore (manterrà gli impegni?)
- se la valutazione è positiva, occorre un sindacato abilitato a scommettere su quel progetto
- ma occorre anche un meccanismo agevole di selezione del sindacato abilitato

# Occorre un vero pluralismo sindacale

- Scommettere su di un progetto è ciò che il sindacato ha fatto anche in Italia, al livello aziendale (Melfi) e nazionale (Maastricht)
- ma è stato possibile solo in quanto Cgil Cisl e Uil erano d'accordo
- occorre un sistema che consenta, a tutti i livelli, la possibilità di confronto tra modelli di sindacalismo e la scelta tra di essi, anche nel dissenso tra i sindacati maggiori

# La soluzione proposta

- Contratto coll. nazionale come disciplina di *default* (*erga omnes* se sind. magg. rappr.)
- in caso di contrasto, si applica il contratto di livello inferiore, se firmato da sindacato magg. rappresentativo a quel livello...
- ... e comunque da sindacato radicato in almeno 4 regioni

# Come si seleziona l'agente contrattuale

- basta una modifica dell'art. 19 St.lav.: il “guscio vuoto” della r.s.a. si dimensiona in proporzione ai consensi raccolti da ciascun sindacato
- ciascun sindacato è libero di gestire il “guscio vuoto” privilegiando gli iscritti o la platea di tutti i lavoratori
- la soluzione sarebbe praticabile anche soltanto con un accordo interconfederale

# La questione dell'aumento delle diseguaglianze

- La possibilità di scelta del modello al livello aziendale aumenterebbe le disuguaglianze anche in seno alla stessa categoria...
- ... ma allargherebbe le opportunità di scelta dell'imprenditore all'intera platea mondiale
- Le esperienze più positive possono avere un effetto di traino sull'intero sistema