

# GIORGIO USAI

In ricordo di un  
sindacalista d'impresa

a cura di  
**Michele Tiraboschi**



ISBN 978-88-98652-68-6



€ 20,00

ADAPT University Press nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

*I ricavati delle vendite del volume verranno integralmente destinati al co-finanziamento di una borsa di studio della Scuola di alta formazione di ADAPT dedicata alla memoria di Giorgio Usai*

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità *open access* sono acquistabili *online* sul sito di [www.amazon.it](http://www.amazon.it) o attraverso il sito [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it).

Per essere informato sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguici su Twitter [@ADAPT\\_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).





# **GIORGIO USAI**

**In ricordo di un  
sindacalista d'impresa**

a cura di

**Michele Tiraboschi**



*Svolgere il mestiere di “sindacalista d’impresa” all’interno di una organizzazione di rappresentanza presuppone una scelta, direi ideologica, e cioè la consapevole e convinta condivisione dei principi di libertà d’impresa e di economia di mercato, sempre sorretta da solidi pilastri etici.*

*(G. Usai, Il mestiere di sindacalista d’impresa.  
Un punto di vista autobiografico)*



---

---

## INDICE-SOMMARIO

<i>Non solo un ricordo ma anche l'impegno a tenere vivo un metodo</i> di Michele Tiraboschi .....	XIII
<i>Formare una nuova generazione di sindacalisti del lavoro e di impresa: il corso "Giorgio Usai" presso la Scuola di alta formazione di ADAPT</i> di Paolo Tomassetti .....	XVII
<i>Giorgio Usai: breve nota biografica</i> .....	XIX

### Parte I

#### IL RICORDO

Alberto Bombassei .....	3
Piero Albini .....	7
Giorgio Ambrogioni .....	9
Raffaele Bonanni .....	11
Luigi Ciccarelli .....	13
Cesare Damiano .....	16
Raffaele De Luca Tamajo .....	17
Carlo Dell'Aringa .....	18
Roberta Ebaldi .....	21
Edoardo Ghera .....	22
Giuseppe Gherzi .....	24
Arturo Maresca .....	27
Massimo Mascini .....	30

Emmanuele Massagli .....	32
Raffaele Morese .....	34
Alberto Orioli.....	37
Marcella Panucci.....	39
Stefano Parisi.....	41
Roberto Pessi .....	44
Paolo Rebaudengo .....	45
Maurizio Sacconi .....	47
Fabio Storchi.....	49
Tiziano Treu.....	51

Parte II

**SCRITTI DI GIORGIO USAI**

Il mestiere di sindacalista d'impresa. Un punto di vista autobiografico .....	57
Legge Biagi: una riforma per le sfide dei nuovi mercati.....	60
La buona flessibilità: sì, con meno ideologia e più informazione.....	80
La cogestione imperfetta: il pensiero di Felice Mortillaro sullo stato della partecipazione in Italia.....	89
La contrattazione collettiva alla prova della riforma.....	120
L'accordo sulla produttività: un insieme di buone intenzioni.....	126
L'accordo sulla rappresentanza sindacale: un altro passo verso relazioni industriali "normali" .....	131

Parte III

**INTERVISTE E INTERVENTI**

Confindustria ed il Lavoro .....	139
Il lavoro, la flessibilità, la contrattazione collettiva, i rapporti con i sindacati negli ultimi dieci anni .....	167
La negoziazione sindacale .....	210
In ricordo di Marco Biagi.....	218
I giovani di ADAPT a colloquio con Giorgio Usai .....	221
<i>Notizie sugli autori</i> .....	233



---

---

*Non solo un ricordo  
ma anche l'impegno a tenere vivo un metodo*

Un “sindacalista d’impresa”, come amava raccontare agli studenti e ai nostri giovani ricercatori indirizzati nello studio delle relazioni industriali e di lavoro. Dove per sindacalista d’impresa si intende anche, come evidenziato dai ricordi che seguono, un negoziatore capace di anteporre, ove necessario, gli interessi delle imprese, e con essi quelli del lavoro, a quelli contingenti degli stessi imprenditori. Un uomo forte e leale che non poco ha contribuito, con competenza e spirito costruttivo, alla stesura e ancor più alla attuazione, nei territori e nei settori produttivi, della legge Biagi, quando sussidiarietà e aperto confronto con gli attori sociali erano ancora il metodo messo al centro dei processi di riforma e cambiamento della legislazione del lavoro. Nel rispetto delle deleghe assegnategli dal sistema Confindustria, presso cui ha militato con orgoglio e senso di appartenenza per una vita, Giorgio Usai ha inciso profondamente nella confusa e turbolenta stagione di contrattazione collettiva successiva alla legge Biagi portando un contributo di esperienza, tecnicità ed equilibrio in tutti i principali contratti collettivi nazionali di categoria così come negli accordi di livello interconfederale e nella “concertazione” col Governo.

Non è compito nostro (e non avremmo in verità titolo alcuno per) ricordare il ruolo pubblico, la professionalità e l’impegno istituzionale di Giorgio Usai, vero protagonista di oltre un decennio di politiche di modernizzazione del mercato del lavoro a livello nazionale e figura carismatica di quel complesso e affascinante spaccato delle relazioni umane che sono le relazioni industriali. I ricordi e le testimonianze che seguono in questo volume danno del resto ampia conferma di tutto ciò, così come della grande umanità di quello che potremmo senza dubbio definire come un galantuomo d’altri tempi.

Da parte nostra, ci limitiamo a testimoniare il rispetto e la contagiosa passione che sapeva trasmettere ai nostri giovani dottorandi e ricercatori nei non pochi momenti di confronto e docenza; il rigore metodologico nell’inquadrare i problemi sindacali e del lavoro alla ricerca di soluzioni praticabili e mai ideologiche e anche i generosi consigli per quanti di loro avessero voluto specializzarsi nell’ambito delle relazioni industriali e del diritto

del lavoro. Primo fra tutti il senso di responsabilità personale a cui dover sempre aggiungere «una buona dose di studio e tanta fatica».

Fare relazioni industriali – ammoniva Giorgio – «non vuol dire avere una buona parlantina come qualcuno pensa, ma essere preparati sempre e a tutte le età». E di studiare, Giorgio, non ha mai smesso neppure dopo l'uscita dal sistema di Confindustria. Al punto da indurci ora a prendere a prestito le parole che, in un proficuo confronto coi nostri dottorandi, volle dedicare a Felice Mortillaro, con cui collaborò per ventidue anni in quella dimensione quasi magica che solo può nascere dall'incontro tra un Maestro e un discepolo.

Giorgio è stato un punto di riferimento per il mondo della rappresentanza delle imprese, e non solo, e tutti ne sentiamo oggi la mancanza. Anche lui, come Mortillaro, è scomparso troppo presto quando avrebbe potuto ancora dare moltissimo sia per un più ordinato e costruttivo sviluppo delle relazioni industriali sia in qualità di Maestro e guida per tanti giovani.

Dei giovani – e ai giovani – di ADAPT Giorgio ha parlato il 19 marzo 2015, con una toccante testimonianza al XIII convegno in ricordo di Marco Biagi nella sala Zuccari del Senato (°), sottolineando l'importanza per il nostro Paese di una Scuola libera, pronta ad ascoltare tutti, ma senza rinunciare a indipendenza ed equilibrio non solo nel leggere le dinamiche del mercato del lavoro, ma anche nel formare una nuova generazione di esperti di relazioni industriali chiamati a operare con rigore, competenza e senza pregiudizi o logiche di appartenenza.

Un invito, quello di Giorgio, alla serietà e alla correttezza ma anche all'impegno verso la salvaguardia di un metodo di lavoro, ricordando a tutti noi che la finalità delle relazioni industriali non è delegittimare e cancellare gli avversari, come avvenuto nella vicenda umana e professionale del comune amico Marco Biagi, ma, semmai, trovare il giusto equilibrio possibile e praticabile, alle condizioni date, tra le ragioni della impresa e le imprescindibili istanze di tutela e promozione della persona che lavora.

Nulla di più e nulla di meno di quello che era il programma riformista e anche educativo del fondatore della Scuola di ADAPT. Una Scuola che – va ricordato con affetto e riconoscenza – deve la sua esistenza, dopo la scomparsa di Marco Biagi, proprio all'impegno di Giorgio, che, il 19 aprile 2002, quando ci ritrovammo a Modena per la prima commemorazione pubblica

---

\* Vedilo sul sito di ADAPT ([www.adapt.it](http://www.adapt.it), indice A-Z, voce *Giorgio Usai*).

del professore bolognese, convinse me per primo, in quei giorni scettico e completamente svuotato, e poi tutti gli altri soci istituzionali a continuare senza esitazione e anzi con maggiore determinazione e orgoglio l'esperienza di ADAPT.

Nell'impegno a tenere vivo un metodo di lavoro e non solo un ricordo personale non posso non ringraziare Alberto Bombassei. Durante i suoi otto anni di vice Presidenza di Confindustria con delega alle relazioni industriali ha gestito con grande equilibrio questa complessa responsabilità anche grazie alla straordinaria competenza e sensibilità di Giorgio, con cui, al tempo stesso, ha coltivato un rapporto di profonda stima professionale e anche di amicizia in una fase indubbiamente delicata per il mondo della rappresentanza datoriale. È infatti grazie ad Alberto Bombassei se l'idea del volume di ricordi ha poi preso concretamente forma. Ed è sempre grazie ad Alberto Bombassei se uno dei nostri giovani dottorandi potrà beneficiare del generoso finanziamento di una borsa di studio triennale dedicata alla memoria di Giorgio Usai su un tema che gli sarebbe certamente piaciuto e a cui avrebbe dato un apporto di sicuro valore tecnico e progettuale e cioè la dimensione giuslavoristica della digitalizzazione del lavoro (la c.d. Industria 4.0).

Un ringraziamento va anche a Paolo Tomassetti, titolare del corso di *Diritto delle relazioni industriali "Giorgio Usai"* presso il dottorato in *Formazione della persona e mercato del lavoro* promosso da ADAPT, Università degli Studi di Bergamo e Ministero della istruzione, università e ricerca, che, con passione e competenza, contribuisce dallo scorso anno a formare una nuova generazione di sindacalisti d'impresa e del lavoro fornendo un prezioso aiuto a tenere vivo e sviluppare il rigore del metodo.

Saluto e ringrazio, infine, la signora Evi Usai che, col supporto dei figli, ha seguito con discrezione e precisione la messa a punto del volume – la raccolta degli interventi e dei contributi di Giorgio e soprattutto delle testimonianze di amici e persone che ne hanno accompagnato il lungo percorso professionale – consentendomi non solo di “entrare” nella miniera di documenti e progetti conservati con ordine nel suo computer, ma anche di conoscere Giorgio da una diversa angolazione, quella personale e familiare, che mi ha confermato il valore assoluto della persona prima ancora di quell'autorevole “sindacalista d'impresa” che tutti abbiamo incontrato e ammirato a fianco dei decisori “politici” sui tavoli della concertazione e della contrattazione.

*Michele Tiraboschi*



---

---

***Formare una nuova generazione di sindacalisti del lavoro  
e di impresa: il corso “Giorgio Usai”  
presso la Scuola di alta formazione di ADAPT***

Una delle maggiori aspirazioni di Giorgio Usai è sempre stata quella di trovare giovani in grado di innamorarsi dell’arduo mestiere di esperto delle relazioni industriali. Ma se il giovane «è così “matto” da pensare di intraprendere la via del sindacalista d’impresa» – ha affermato Usai nell’intervista rilasciata ai dottorandi ADAPT – «oltre la voglia di confrontarsi nel mondo dell’economia che compete deve anche aggiungere una buona dose di studio e tanta fatica».

È con questo spirito che ADAPT ha deciso di avviare lo scorso aprile 2016, nell’ambito della Scuola di dottorato in formazione della persona e mercato del lavoro promossa con il MIUR e l’Ateneo di Bergamo, un corso di diritto delle relazioni industriali a lui dedicato con l’obiettivo di formare una nuova generazione di sindacalisti d’impresa e del lavoro. Un vero e proprio laboratorio di studio del nostro sistema di relazioni industriali rivolto ai giovani “apprendisti” del mestiere coinvolti in attività di internship e ricerca presso imprese, associazioni datoriali e sindacati, basato sull’integrazione tra formazione e lavoro e sulla reciproca condivisione delle conoscenze tra maestri e allievi tipica dei percorsi di apprendistato.

Mentori e maestri del corso sono professionisti e protagonisti del nostro sistema di rappresentanza come lo era Giorgio Usai. Uomini e donne d’azienda, funzionari delle associazioni sindacali e imprenditoriali, che si aprono al confronto con i dottorandi della Scuola ADAPT sui temi classici delle relazioni industriali, riletti in aula alla luce delle più recenti tendenze evolutive contraddistinte da un inedito grado di instabilità e incertezza.

Coerentemente con le finalità che lo contraddistinguono, il corso è organizzato in modalità seminariale: ogni lezione è introdotta da una breve ricostruzione delle coordinate teoriche entro cui sviluppare l’analisi del tema affrontato, ma il cuore dell’incontro è costituito dalle testimonianze dell’ospite focalizzate sulla narrazione di esperienze dirette, aneddoti, retroscena e punti di vista interni che insieme contribuiscono non solo a fare appassionare i giovani al mestiere, ma soprattutto a trasmettere loro quella “tensione etica

e morale” di cui parla Giorgio Usai, necessaria per interpretare, comprendere e analizzare tutta la complessità delle dinamiche di relazioni industriali «senza ideologia ma con rigorosa distinzione fra i diritti degli uni e degli altri, senza trascurare le rispettive, legittime, aspettative».

Il contratto collettivo, nelle sue diverse forme e articolazioni, è il principale “libro di testo” del corso di diritto delle relazioni industriali. Un libro di testo che accompagna i dottorandi della Scuola ADAPT lungo tutto l’arco del programma dottorale e che al tempo stesso rappresenta la principale fonte delle loro ricerche che ogni anno portano alla stesura del Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia. Un lavoro con cui il gruppo di ricerca ADAPT ha inteso recuperare l’indicazione metodologica e insieme il proposito di Gino Giugni espresso in una lettera indirizzata ad Adriano Olivetti di realizzare una descrizione sistematica degli istituti della contrattazione collettiva, con lo scopo di «promuovere un’opera che compiutamente esaminasse le caratteristiche delle istituzioni contrattuali in Italia». La realizzazione di questa opera sarebbe imperfetta senza la consapevolezza conoscitiva derivante dall’esperienza sul campo dei nostri dottorandi e senza i contributi interpretativi e analitici condivisi in aula dagli ospiti del corso di diritto delle relazioni industriali.

Dal punto di vista tematico, l’edizione 2016 del corso è stata incentrata sul rapporto tra contrattazione collettiva e produttività del lavoro. Tema questo particolarmente caro a Giorgio Usai e sul quale, oltre ad essersi speso in prima linea fino all’ultima fase della sua esperienza professionale, ha scritto uno dei principali contributi di analisi di questo volume a lui dedicato, riferito nello specifico al processo ineludibile, ma ancora oggi rimasto in parte incompiuto, di modernizzazione del nostro sistema contrattuale nella prospettiva di assecondare la ricerca del migliore punto di equilibrio tra le istanze di produttività e competitività espresse dalle imprese e il diritto dei lavoratori a trovare nel lavoro le chiavi di accesso a una esistenza libera e dignitosa.

Si tratta di una prospettiva che contraddistingue la missione educativa e associativa di ADAPT e alla cui causa Giorgio Usai ha contribuito con passione e determinazione da sempre.

*Paolo Tomassetti*

---

***Giorgio Usai:***  
***breve nota biografica***



Giorgio Usai (18 gennaio 1948 – 5 novembre 2015) pistoiese d'adozione, è stato nel sistema associativo di Confindustria per trentasei anni. Sposato, con due figli, dopo gli studi classici a Firenze presso il liceo “G. Galileo” si laurea con lode in giurisprudenza nell'Università di Firenze con una tesi in diritto del lavoro su *La reintegrazione nel posto di lavoro: l'art. 18 della legge 20 maggio 1970, n. 300*, con il professor Giuliano Mazzone come relatore.

Subito dopo vince una borsa di studio dell'Istituto di diritto del lavoro della Facoltà di giurisprudenza dell'Università di Firenze per la migliore tesi in diritto del lavoro discussa nell'anno accademico 1972-73.

Frequenta quindi il XV Corso di preparazione per dirigenti sindacali ed aziendali, promosso dall'Istituto di diritto del lavoro della Facoltà di giurisprudenza dell'Università di Firenze con votazione ottimo e lode e pubblicazione della relazione in *I licenziamenti individuali e la reintegrazione nel posto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1972, e il I Corso di specializzazione per dirigenti aziendali e capi del personale, organizzato dall'Associazione degli industriali

di Firenze, con votazione ottimo e lode e pubblicazione della relazione in *Lo statuto dei lavoratori e la sua incidenza sul rapporto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1974.

### **Federmeccanica (1974-1992)**

Nel 1974 inizia l'attività nel campo delle relazioni sindacali in Federmeccanica, dove diviene responsabile della Linea relazioni industriali.

Nel corso dei diciotto anni in Federmeccanica ha inizialmente partecipato e, successivamente, gestito direttamente le diverse fasi negoziali per il rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro per l'industria metalmeccanica e dell'installazione impianti stipulati nel 1976, 1979, 1983, 1987, 1990.

Oltre la ordinaria attività di assistenza e consulenza sulle questioni di lavoro d'interesse per il settore, ha svolto anche una serie di interventi di formazione/informazione nei confronti del sistema associativo rivolti alla diffusione dei migliori strumenti e metodi per la contrattazione collettiva e la gestione dei rapporti di lavoro. In particolare: undici edizioni del seminario per le aziende su *Retribuzione ad incentivo: strumenti e politiche* (1984-1985); otto edizioni del workshop *Le politiche retributive per quadri ed impiegati* (1988-1989); il programma di formazione specifica per imprenditori destinati a coprire cariche associative, dal titolo *Imprenditori per l'informazione*, svoltosi fra il 1982 e il 1985, sviluppando l'esame della "politica sindacale di Confindustria dal 1966 al 1980".

Dal 1982 ha gestito i rapporti con gli oltre cento legali appartenenti al "coordinamento giuridico" della Federmeccanica che ha comportato la responsabilità scientifica per l'organizzazione dei convegni nazionali del "coordinamento giuridico" della Federmeccanica.

Numerose le partecipazioni a tavole rotonde e dibattiti in convegni/seminari organizzati da associazioni industriali e centri studi di diritto del lavoro. Responsabile unico per Federmeccanica in tutti i casi in cui i giudici del lavoro disponevano informazioni sindacali *ex* articoli 421 o 425 c.p.c. per acquisire l'interpretazione delle clausole contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro per l'industria metalmeccanica.

Quale rappresentante del settore metalmeccanico ha partecipato in Confindustria alla definizione della posizione delle imprese rispetto ai principali interventi legislativi in materia di lavoro, quali: la disciplina del trattamento di fine rapporto (l. n. 297/1982); gli interventi per favorire l'occupazione (n. 638/1983 e n. 863/1984); il riconoscimento giuridico dei quadri (n.

190/1985); la riforma del mercato del lavoro (n. 56/1987); la disciplina dei licenziamenti individuali (n. 108/1990); la disciplina del diritto di sciopero (n. 146/1990); la cassa integrazione guadagni e la mobilità (n. 223/1991); ma anche alla negoziazione degli accordi interconfederali (regolamentazione dei contratti di formazione e lavoro, 18 dicembre 1988; disciplina sperimentale di organismi paritetici per la formazione professionale, 13 settembre 1989; costo del lavoro, 25 gennaio 1990).

### **Agens e Federtrasporto (1992-1997)**

Dal giugno 1992 assume l'incarico di vice-direttore e responsabile della Linea relazioni industriali di Agens e successivamente anche di Federtrasporto.

In questo ruolo ha supportato la funzione interna di relazioni industriali e problemi del lavoro delle Ferrovie dello Stato nella fase di trasformazione da ente pubblico in società per azioni, tanto per le attività di esercizio dell'attività ferroviaria che per la parte di trasporto persone e merci su gomma.

La successiva creazione di Federtrasporto amplia il campo di intervento anche alla gestione delle relazioni industriali nel settore del trasporto aereo ed in specie per l'azienda di controllo del traffico aereo, ma anche per il settore del trasporto pubblico locale nei confronti degli autoferofilotranvieri.

Il tema dello sciopero nei servizi pubblici vede Agens e Federtrasporto particolarmente attive nei confronti del legislatore e della Commissione di garanzia con continui e costanti interventi a sostegno di interpretazioni ed applicazioni della disciplina della legge n. 146/1990 maggiormente rivolte alla salvaguardia degli interessi delle imprese di trasporto.

Come rappresentante sindacale del settore del trasporto su ferro, ha partecipato in Confindustria alla formazione degli indirizzi delle imprese del sistema per la definizione del protocollo del 20 gennaio 1993 sulla formazione professionale, del protocollo del 3-23 luglio 1993 sulla politica dei redditi e gli assetti contrattuali, dell'accordo interconfederale del 20 dicembre 1993 sulla costituzione delle rappresentanze sindacali unitarie, del 22 giugno 1995 sul rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, del 24 settembre 1996 denominato "accordo per il lavoro".

Sul piano legislativo la collaborazione in Confindustria si realizza rispetto alla disciplina sulla sicurezza e la salute dei lavoratori (n. 626/1994) ed al "pacchetto Treu" (n. 196/1997).

## Confindustria (1998-2011)

A partire dal 1° gennaio 1998 è assunto in Confindustria con l'incarico di responsabile del Servizio relazioni industriali nell'ambito dell'Area relazioni industriali ed affari sociali, che comporta la responsabilità del coordinamento della contrattazione collettiva di settore svolta dal sistema Confindustria, che si sostanzia nella sottoscrizione di 67 contratti collettivi nazionali di lavoro, e dei rapporti con le segreterie confederali delle organizzazioni sindacali dei lavoratori.

In particolare contrae e sottoscrive: la *Carta degli impegni per promuovere i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza ed eliminare lo sfruttamento del lavoro minorile*, conclusa fra Governo, Oil, Unicef e parti sociali il 16 aprile 1998; l'accordo interconfederale Confindustria-Cgil, Cisl, Uil per la disciplina del contratto di fornitura di lavoro temporaneo, del 16 aprile 1998.

Partecipa alla definizione e redazione dei capitoli sulla politica della concertazione e sugli assetti contrattuali contenuti nel cosiddetto *Patto di Natale*, sottoscritto fra Governo e parti sociali il 22 dicembre 1998.

Conclude e sottoscrive il *Patto sulle politiche di concertazione e sulle nuove regole delle relazioni sindacali per la trasformazione e l'integrazione europea del sistema dei trasporti* del 23 dicembre 1998.

Conclude e sottoscrive il *Protocollo d'intenti per prevenire conflitti sindacali in occasione del Giubileo 2000*, del 3 giugno 1999, nonché, il 28 febbraio 2000, l'"Intesa generale" prevista dallo stesso protocollo.

Nello stesso periodo, in funzione delle disposizioni europee in materia di liberalizzazione e privatizzazione dei grandi servizi a rete, Confindustria e Cgil, Cisl, Uil convengono di procedere alla stipulazione del primo contratto collettivo nazionale di settore per le imprese di telecomunicazione, che negozia a partire dal settembre 1999 e sottoscrive il 26 giugno 2000. Subito dopo inizia anche il negoziato per definire il primo contratto collettivo nazionale di settore unico per le imprese elettriche, che vede la confluenza ed il superamento del contratto di settore fino ad allora concluso dalle imprese ex municipalizzate, del contratto di settore delle imprese elettriche private aderenti a Confindustria, del contratto collettivo dell'Enel.

A seguito della prima riorganizzazione di Confindustria, a partire dal febbraio 2001 assume la direzione del Nucleo lavoro e relazioni industriali nell'ambito dell'Area impresa.

In questo nuovo ruolo, contrae e conclude l'avviso comune per il recepimento

mento dell'accordo-quadro europeo sul contratto a termine, seguendone poi la trasposizione in decreto legislativo; gestisce il negoziato per il recepimento della direttiva europea in materia di orario di lavoro; partecipa al negoziato Governo-parti sociali che si conclude il 5 luglio 2002 con il *Patto per l'Italia*; contribuisce alla elaborazione dei provvedimenti legislativi derivanti dal *Libro Bianco sul mercato del lavoro* (disegno di legge delega; legge delega; decreto legislativo di riforma del mercato del lavoro) che si sviluppa fra il settembre 2001 e il luglio 2003.

Negli anni successivi intensifica l'attività di formazione/informazione rivolta al Sistema e di rappresentanza di Confindustria tanto nei confronti di Governo e commissioni parlamentari (per audizioni ed azioni di *lobby*) che degli enti (Inps, Inail, Cnel, ecc.), che delle segreterie generali e confederali di Cgil, Cisl e Uil. Sempre più frequenti le partecipazioni a tavole rotonde, convegni, seminari, corsi in materia sociale e di lavoro e relazioni industriali. Oltre all'ordinaria attività di assistenza, consulenza e coordinamento delle politiche di relazioni industriali e di lavoro, sul versante dei nuovi contratti collettivi per i grandi servizi a rete, porta a conclusione il negoziato per il primo contratto collettivo unico per il settore del gas e dell'acqua, nonché per il primo contratto collettivo nazionale di lavoro per le attività ferroviarie.

Dal luglio 2003, con la parziale riorganizzazione di Confindustria, assume la direzione dell'Area strategica welfare e risorse umane che riunisce il Nucleo previdenza, assistenza e sanità, il Nucleo formazione e scuola ed il Nucleo lavoro e relazioni industriali, del quale mantiene *ad interim* la direzione.

In questo ruolo promuove e coordina la fase di confronto per la definizione degli accordi interconfederali sulla disciplina transitoria in materia di contratto di formazione e lavoro del 13 novembre 2003 e dell'accordo interconfederale per la disciplina transitoria per i contratti di inserimento dell'11 febbraio 2004, sottoscrive l'accordo interconfederale 9 giugno 2004 di recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro; l'avviso comune del 2 marzo 2005 per il recepimento della direttiva 8 ottobre 2001, n. 86, che completa lo statuto della società europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori.

Stipula quindi il protocollo di intesa per la tregua sociale in occasione dei giochi olimpici e paraolimpici invernali di Torino 2006, nonché l'accordo interconfederale 7 aprile 2006, che modifica l'accordo istitutivo di Fondimpresa.

Sottoscrive l'avviso comune 4 ottobre 2006 sui collaboratori a progetto nei call center, l'avviso comune 27 novembre 2006 per il recepimento della di-

rettiva europea 2002/14 su informazione e consultazione dei lavoratori. Sigla il protocollo 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibili (protocollo sul welfare), il protocollo d'intesa Confindustria-Cgil, Cisl, Uil per l'omogenea impostazione dei piani formativi condivisi (14 febbraio 2008).

Firma l'avviso comune sulla cosiddetta "deroga assistita" nei contratti a termine (10 aprile 2008), l'accordo interconfederale 9 giugno 2008 di recepimento dell'accordo-quadro europeo sullo stress lavoro-correlato: l'accordo interconfederale del 26 novembre 2008 di modifica dell'accordo istitutivo di Fondimpresa.

Tra il 2009 e il 2010 stipula l'accordo-quadro 22 gennaio 2009 per la riforma degli assetti contrattuali, l'accordo interconfederale 15 aprile 2009 per l'attuazione dell'accordo-quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009; l'avviso comune 9 dicembre 2009 in tema di partecipazione dei lavoratori nell'impresa; l'intesa del 17 febbraio 2010 tra Governo, Regioni, Province autonome e parti sociali, *Linee guida per la formazione* nel 2010. Infine nel 2011 negozia l'accordo interconfederale 28 giugno 2011.

### **L'attività didattica**

È stato docente di diritto del lavoro nell'Università di Perugia e nella Scuola di specializzazione in diritto sindacale della Facoltà di scienze politiche dell'Università "La Sapienza" di Roma, in collaborazione con la Federmeccanica e l'Unione industriali di Roma; successivamente, negli anni accademici 1997-1998; 1998-1999, 1999-2000, ha tenuto dei corsi nella Scuola di perfezionamento in diritto del lavoro e della previdenza sociale, organizzata dall'Istituto di diritto del lavoro dell'Università "La Sapienza" di Roma.

Dal 2010 al 2013 ha partecipato come docente al Master per *Esperto in relazioni industriali e di lavoro*, promosso dalla Facoltà di giurisprudenza di Roma Tre, in collaborazione con ADAPT e Fondazione studi consulenti del lavoro, con un modulo su *Organizzazione e diritti sindacali*.

### **Incarichi esterni**

È stato membro del Comitato Dialogo sociale europeo a Bruxelles, vicepresidente di Fondirigenti e consigliere di Fondimpresa, consigliere del Comitato di indirizzo e vigilanza dell'Inps e presidente di Unimpiego-Confindustria.

## **Pubblicazioni**

Autore di numerose note ed articoli sui temi del lavoro e delle relazioni industriali. Da ultimo, *La buona flessibilità: sì, con meno ideologia e più informazione*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, aprile 2011 n. 66; *A colloquio con Giorgio Usai*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 3, Giuffrè, Milano; *Il lavoro, la flessibilità, la contrattazione collettiva, i rapporti con i sindacati negli ultimi dieci anni*, in Aa.Vv., *La Confindustria dal 1992 ad oggi: l'ingresso dei trasporti e dei servizi*, Federtrasporto, Quaderni, giugno 2010, 37; *Contrattazione collettiva-contrattazione individuale: quali prospettive*, in F. Fontana, G. Lorenzoni, *Competenze, performance e criteri di riconoscimento del merito oltre la crisi*, LUISS, 2010; *Rappresentare gli interessi delle imprese: un mestiere non facile*, in M. Bornengo, V. Di Spirito, *La negoziazione sindacale*, Franco Angeli, Milano, 2010; *La contrattazione collettiva alla prova della riforma*, in *AREL, Europa Lavoro Economia*, novembre 2009; *Equilibrio nello scambio fra esigenze di impresa e attese dei lavoratori*, in *AREL, Europa Lavoro Economia*, febbraio 2009; *Il testo unico su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, in *AREL, Europa Lavoro Economia*, marzo 2008; *La cogestione imperfetta: il pensiero di Felice Mortillaro sullo stato della partecipazione in Italia*, Agens Quaderni, ottobre 2005.



---

PARTE I

**IL RICORDO**



Ci davamo del “lei”, Giorgio Usai e io, e abbiamo continuato a farlo anche da amici. Spesso, conservare il formalismo del lei garantisce ai rapporti personali maggior chiarezza anche quando questi sono giunti a una tale confidenza da giustificare la familiarità amicale del tu. Per me e Usai è stato certamente così.

Ci siamo conosciuti nel 2004, quando fui nominato vicepresidente per le relazioni industriali dal neopresidente di Confindustria Luca Cordero di Montezemolo. Quella nomina mi spinse a lasciare, pochi mesi prima della fine del mandato, la presidenza di Federmeccanica in cui Giorgio Usai ha lavorato a lungo e dove la qualità del suo lavoro aveva lasciato tracce tali da farmi attendere quell’incontro, con curiosità e anche un po’ di apprensione.

Giorgio Usai era un uomo di grandissima competenza. Una competenza che a volte mi metteva in difficoltà, soprattutto quando rischiavo di proporre, nel mio ruolo associativo ma con l’anima da imprenditore, mediazioni che potevano essere giudicate troppo tattiche.

Una competenza che mi obbligava a diffidare delle semplificazioni e di sforzarmi, con umiltà e non poca fatica, a valutare nel profondo ogni scelta verso la quale indirizzavo le relazioni industriali della Confindustria.

Delle sue doti umane, mi piace ricordare la generosità con cui si impegnò a dare supporto alla mia candidatura alla presidenza della Confederazione, e il sincero e disinteressato rammarico con cui mi abbracciò quando ci incontrammo dopo quella sconfitta sul filo di lana. Era ormai fuori da Confindustria e non mi aveva mai, nemmeno indirettamente, fatto capire che si aspettava qualcosa in cambio del suo sostegno. Non so se ci contasse, ma sono certo che, se diventando presidente, non gli avessi chiesto di tornare a un impegno diretto al mio fianco, non me ne avrebbe voluto. Forse anche grazie a quell’amicizia cresciuta dandosi del “lei”.

Giorgio Usai ha servito la Confindustria con dedizione totale, direi militare. Una devozione e un rispetto che hanno contribuito, nel momento di maggiore tensione vissuto nella comune avventura associativa, a evitare, forse sbagliando, una frattura con l’allora presidente Emma Marcegaglia.

Mi riferisco alle vicende che portarono all'uscita della Fiat dalla Confindustria, episodio dall'evidente significato "epocale", di cui Giorgio Usai e io siamo stati certamente co-protagonisti.

Ripercorro brevemente alcune tappe di quel periodo. Nella primavera del 2011, il rapporto tra il Lingotto e la Confederazione cominciò a farsi teso. Da una parte, Fiat-Chrysler spingeva perché la strada intrapresa con l'accordo di Pomigliano d'Arco del 2010, che aveva introdotto più flessibilità nelle relazioni industriali e reso più veloce il riequilibrio dei rapporti tra contratto nazionale e contratto aziendale, fosse seguita anche da tutto il mondo imprenditoriale e venisse recepita nelle norme nazionali. Dall'altra, la Confindustria guidata da Emma Marcegaglia mirava a non forzare la mano e a non inasprire lo scontro con i sindacati massimalisti.

Ricordo un incontro, il 25 maggio di quell'anno, nella residenza romana dell'allora presidente degli industriali, a cui partecipai insieme ai vertici di Fiat e Confindustria. In quell'occasione, Sergio Marchionne smentì ufficialmente le voci secondo cui la casa automobilistica era pronta a lasciare Viale dell'Astronomia. Ma il giorno dopo, all'assemblea di Confindustria, Marcegaglia affermò pubblicamente che l'associazione non avrebbe agito solo nell'interesse di poche grandi aziende. Il riferimento, ovviamente, era alla Fiat, e quella dichiarazione contribuì a rendere più intricate le relazioni con Torino.

Il mese dopo, il 28 giugno, l'accordo interconfederale tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil sembrò sancire un riavvicinamento con la Fiat. Non tutti però remavano dalla stessa parte ed erano pronti a trasformazioni dirompenti. L'atmosfera di rottura imminente rimaneva. E Giorgio Usai capì da subito che quel clima poteva portare a una crisi grave del mondo confindustriale. Pur essendo persuaso che le innovazioni introdotte dall'accordo di Pomigliano potessero essere positive per rendere più competitivo tutto il sistema industriale italiano, sapeva benissimo che una parte di Confindustria non era pronta a creare una frattura con i sindacati più intransigenti, a partire dalla Cgil. In quei mesi, inoltre, il Paese si trovava in uno scenario drammatico: la recessione continuava a far sentire i suoi effetti e di lì a poco si sarebbero verificati i primi segnali di quella "crisi degli spread" che avrebbe azzoppato ancora di più la nostra economia.

Fu così che Usai, consapevole del ruolo sistemico che Confindustria ha sempre giocato nell'interesse del Paese e dei suoi associati, lavorò per evitare ogni tipo di spaccatura interna e per dissuadere Fiat dallo strappo. Ne discutemmo a lungo, e riuscì a convincermi della bontà del suo punto di vista.

Questa convinzione rimase intatta anche qualche mese dopo, quando il governo emanò il decreto legge n. 138 del 13 agosto 2011, che conteneva una

norma, il famoso articolo 8 voluto dall'allora Ministro del lavoro e delle politiche sociali Maurizio Sacconi, che consentiva agli accordi aziendali, purché sottoscritti dai sindacati, di derogare, anche se soltanto per determinate materie, ai contratti nazionali e all'assetto normativo nazionale.

Sia Giorgio Usai che io ritenevamo che quello strumento potesse essere un buon punto di partenza per portare nel Paese una visione moderna e non novecentesca delle relazioni industriali. Oltre che un modo per inquadrare le rivendicazioni Fiat all'interno del panorama legislativo.

Tuttavia, decisi di non oppormi quando, a settembre, Confindustria e sindacati si riunirono per ratificare formalmente l'accordo del giugno precedente e Marcegaglia, che aveva iniziato a criticare a spron battuto l'esecutivo che aveva approvato il provvedimento in agosto, accettò di inserire un'importante postilla a quell'intesa: si affermava che le relazioni industriali e la contrattazione restavano affidate alla determinazione delle parti sociali. In altre parole, Confindustria decideva che l'articolo 8 non sarebbe stato applicato. Qualche giorno dopo la Fiat, che ebbe la sensazione di non avere più l'associazione dalla propria parte, comunicò la decisione di abbandonare Confindustria.

Non fu mancanza di coraggio ma l'amore per la Confindustria, che Usai mi aveva trasmesso, a farmi scegliere di non osteggiare pubblicamente la posizione di Emma Marcegaglia. Ero cosciente che non prendere una posizione chiara rispetto al decreto n. 138 fu da parte della presidente una scelta con una forte dose di ambiguità. Ed ero altrettanto cosciente che non esprimermi esplicitamente contro quella scelta equivaleva ad avallarne i contenuti. Probabilmente quella decisione fu condizionata dalla volontà, a mio giudizio troppo "politica" per la natura della Confederazione, di gestire il consenso interno alla Confindustria, ma soprattutto al di fuori di essa. È stato un errore, ne avevo consapevolezza anche allora. Ma il valore dell'unità di Confindustria, così militarmente sostenuto da Giorgio Usai, prevalse nella mia decisione.

Per me fu difficile. E anche per lui fu dura accettare che quell'occasione di cambiamento, attesa per anni, fosse diventata motivo di scontro all'interno dell'associazione. Usai si dimise a causa delle tensioni di quel periodo. E la sua scelta (forzata) fu ancora più evidente perché avvenne, addirittura, prima della fine di quel mandato presidenziale.

Giorgio Usai mi ha fatto comprendere così tanto il valore della coesione, da aver contribuito a ispirarmi anche in alcune decisioni successive. All'indomani delle elezioni che mi videro contrapposto a Giorgio Squinzi per la presidenza della Confindustria del dopo-Marcegaglia, nell'associazione avevo un largo seguito, nonostante il voto della giunta mi

avesse visto sconfitto per una manciata di voti. Si era creata una situazione conflittuale quanto inedita: la Confederazione era spaccata a metà e molti mi esortavano a proseguire nella disputa grazie al sostegno che avevo in moltissime associazioni territoriali e di categoria. L'assemblea, un mese dopo, avrebbe dovuto confermare il voto della giunta, ma l'esito di quel voto era tutt'altro che scontato. Proseguire in quella battaglia mi avrebbe permesso, forse, di rovesciare il primo responso e di impegnarmi a modernizzare le relazioni industriali e adeguarle a quell'Industria 4.0 su cui, oggi, si sta incamminando tutta la manifattura italiana, spesso avvantaggiandosi proprio di quelle norme a favore della competitività ostacolate dal vertice di Confindustria nel 2011. Anche in quel caso però, facendo prevalere il senso di responsabilità e la voglia di preservare l'unione dell'associazione, decisi di non mettere la Confindustria sulla strada di un pericoloso e aperto conflitto interno.

Caro Giorgio, ne è valsa la pena? Abbiamo avuto ragione? Io non mi sono mai pentito di quelle scelte e considero ancor oggi l'unità della "nostra" Confindustria come un valore imprescindibile, nonostante le vicende di questi ultimi mesi inducano molti, comprensibilmente, a riflessioni diverse.

Giorgio era un uomo severo, con se stesso e con gli altri. Una severità di altri tempi, autentica e assoluta. Giorgio aveva quella austerità nel tratto e quel rigore morale che non ammettono cedimenti o indulgenze e che conferivano ad ogni azione una straordinaria energia. La severità era la sua vera forza, la cifra di ogni sua attività ed era questa severità che impressionava quando discutevi con lui, quando con lui lavoravi. La severità era la fonte della sua inesauribile energia.

Giorgio aveva un forte senso morale. Era alimentato da una sorta di corrente ad alta tensione. Aveva chiaro l'obiettivo da perseguire, quel fine ultimo – la modernizzazione del lavoro e delle relazioni industriali – che considerava la ragione del suo essere Direttore delle relazioni industriali di Confindustria. Era certo della direzione da seguire e si muoveva sicuro, poggiando i suoi pensieri e i suoi propositi nelle salde convinzioni che aveva costruito nel tempo, sul campo, con gli insegnamenti di Felice Mortillaro, prima, e Marco Biagi, poi.

Giorgio era un uomo determinato. Stupiva la prontezza con cui agiva e la determinazione con cui faceva fronte alle sollecitazioni che gli derivavano dal ruolo ma, soprattutto, dal senso di responsabilità con cui lo ricopriva. Era sempre sul pezzo. Questa sua determinazione era evidente, si materializzava quando si metteva al computer. Digitava rapido, isolato nei suoi pensieri che metteva in fila percuotendo i tasti del computer come se fossero quelli di una vecchia “lettera 22”. Era sempre in una sorta di “militare prontezza operativa” ed era perfettamente consapevole che questo suo modo di essere e, soprattutto, di lavorare era il suo tratto distintivo, il suo elisir di giovinezza.

Giorgio aveva coraggio nella vita e nel lavoro. Conosceva perfettamente il mondo delle relazioni industriali, avendone vissuto da protagonista le stagioni più significative ed intense. Conosceva le origini dei pregi e dei difetti di un mondo che sentiva il suo. Vi era spiritualmente immerso e penso che ne adorasse tutte le contraddizioni. Del mondo del lavoro e delle relazioni sindacali riconosceva, soprattutto, l'enormità e l'incorreggibilità dei difetti. Coraggiosamente rappresentava le istanze delle imprese, coraggiosamente le

difendeva, coraggiosamente lottava per trasformarne contenuti ed equilibri di un mondo che voleva diventasse migliore.

Giorgio era un uomo innamorato del suo lavoro. Adorava quello che faceva ed aveva piena consapevolezza della responsabilità che la Confindustria gli aveva affidato. Metteva tutto se stesso nelle sue laboriose giornate ed era perfettamente consapevole della fortuna che si era meritato nel momento in cui gli era stato chiesto di fare in Confindustria ciò che aveva sempre desiderato fare.

Giorgio era un combattente. Amava gli spigoli vivi e non cercava di smusarli. Faceva accordi ma non amava compromessi sui principi. La dialettica lo stimolava e nel confronto, specie se acceso, si esaltava, affidando alla forza delle proprie convinzioni il compito di convincere il suo interlocutore. Giorgio si è sempre battuto per le proprie idee, lo ha fatto nella chiarezza delle posizioni, senza calcoli, senza ambiguità. Ha combattuto coraggiosamente anche quella terribile malattia che alla fine lo ha vinto senza però sconfiggerlo. Mi consolava sentirlo, anche negli ultimi tempi, battagliero, attento alle vicende sindacali e alle iniziative legislative in tema di lavoro, fermo in quei convincimenti che erano stati i suoi punti di riferimento in tante fatiche e in molte discussioni.

Giorgio continua a vivere nei miei ricordi, come una immagine dolce di un uomo severo che ho stimato e a cui ho voluto bene.

Evitare di scadere nell'agiografia o nella retorica: è stato questo il primo obiettivo che mi sono imposto nell'accingermi a scrivere questo mio breve ricordo dell'Amico e Collega Giorgio Usai.

L'ho conosciuto alla fine degli anni Novanta, ma le nostre vite professionali si sono concretamente intrecciate dal 2003, quando divenni direttore generale di Federmanager, al 2011, anno in cui decise di lasciare Confindustria.

Era un negoziatore ostico, difficile; orgoglioso di essere stato allievo di Felice Mortillaro; portatore delle ragioni dell'impresa spesso più degli stessi imprenditori.

Aveva una visione "elitaria" del ruolo manageriale e questo lo induceva ad esaltarne la dimensione individuale rispetto a quella categoriale.

Ma essendo uomo di cultura e di grande onestà intellettuale questo suo sentire non gli impedì di riconsiderare presupposti e convinzioni e di essere coautore, con Federmanager, di forti cambiamenti ed innovazioni tuttora in essere.

Era un uomo che sentiva forte l'appartenenza al sistema di rappresentanza confindustriale, ma nonostante la forte linea di pensiero imprenditoriale tendente a considerare anacronistica (e quindi da superare) la contrattazione collettiva per la dirigenza, seppe ascoltare e cogliere le nostre valutazioni a contrario e le criticità che portammo alla sua attenzione; seppe farle proprie e rappresentarle al proprio interno.

La conseguenza fu che dal 2003 al 2011 con Usai, Capo delegazione negoziale di Confindustria, pur con passaggi assai difficili, abbiamo rinnovato due contratti di lavoro e sottoscritto ben quattordici accordi in tema di welfare, formazione, orientamento professionale, sostegno al reddito, mercato del lavoro dirigenziale.

Certamente innovammo, anche molto, specie in tema di struttura retributiva: lo facemmo abbandonando l'istituto del minimo contrattuale, introducendo il TMCG – trattamento minimo complessivo di garanzia – valorizzando al massimo il ruolo della retribuzione variabile.

Anticipando i tempi e ponendoci come modello di riferimento, finalizzammo in modo ancor più netto il ruolo della contrattazione collettiva al raffor-

zamento degli istituti di tutela del welfare, facendo di Previndai, Fasi e Fondirigenti i pilastri, di successo, della bilateralità Federmanager-Confindustria. In questo quadro ci impegnammo molto per diffondere sistemi di valutazione delle performance basate sempre meno sulla discrezionalità e sempre più su parametri oggettivi e trasparenti. In sostanza rendemmo “più moderno ed attuale” il nostro CCNL.

Ma ci furono anche momenti di forte contrasto, più volte fummo vicini alla rottura, specie nell’ambito del rinnovo del CCNL 2004, quando, con sorpresa, venne rimessa in discussione, da parte di Confindustria, un’intesa formale già raggiunta: i rapporti di stima e di amicizia che si erano andati consolidando consentirono, però, di trovare la soluzione, di superare una situazione di stallo molto delicata e porre le premesse per il rafforzamento di quel rapporto di partnership tra Confindustria e Federmanager che attualmente è in fase di forte ed ulteriore implementazione.

Era profondamente convinto quanto noi che tra gli obiettivi strategici di Confindustria e Federmanager vi dovesse essere la collaborazione per la diffusione della presenza manageriale nelle PMI familiari, per accrescere la loro competitività ed il loro livello di internazionalizzazione, per aiutarle a gestire con successo le fasi del passaggio generazionale. Temi quanto mai attuali.

Con la scomparsa di Giorgio Usai ho perso un Collega, un Amico, un Interlocutore mai banale con cui scambiare idee, alle ore più impensate, ovviamente sul comune lavoro, ma sempre più spesso su quale potesse o dovesse essere il ruolo delle classi dirigenti imprenditoriali e manageriali per affermare un Paese più meritocratico ed in cui risultasse possibile, soprattutto per i giovani, coltivare sogni e legittime aspettative.

Ho conosciuto Giorgio alla fine degli anni Novanta, quando incominciai a fare i miei primi passi nella attività di Segretario confederale, dopo il lungo impegno nel sindacato delle costruzioni.

Già dal primo incontro fui colpito dalla sua consumata professionalità e dall'orgoglio di essere un personaggio chiave di Confindustria sulle materie contrattuali e del mercato del lavoro. Imparai subito a stimarlo; la sua attenzione sulle mie posizioni fu immediata e presto tra noi ci fu amicizia. Era sicuramente persona affabile con tutti, ma mi resi conto che era molto interessato alle posizioni e proposte che facevo.

Quella epoca era molto diversa da quella che stiamo vivendo; all'epoca le posizioni ideologiche permeavano fortemente il dibattito sulle relazioni sindacali e già tante personalità animate da spirito riformatore erano cadute per mano del terrorismo rosso, sul terreno arroventato del confronto in atto del cambiamento del mercato del lavoro italiano, il più arretrato dei Paesi industriali sviluppati.

In quell'epoca tanti erano i confronti pubblici sulle questioni del lavoro. In quei dibattiti partecipavamo insieme e spesso volte si scherzava sulla pressoché identità delle nostre argomentazioni a sostegno del cambiamento.

Lavorammo insieme con il grande risultato del primo importante cambiamento del contratto a tempo determinato, nel recepimento della direttiva europea che provocò tante polemiche fino alla spaccatura del fronte unitario sindacale. Ma già avevamo iniziato a collaborare con il compianto Marco Biagi sulla opportuna estensione del lavoro interinale anche nel settore edile e agricolo, che incredibilmente erano stati esclusi nel varo del pacchetto Treu di tre anni prima.

Ed intanto il professor Biagi prospettò una proposta complessiva sul lavoro italiano che fu definita, da ambienti ostili alle riforme, "libro limaccioso". Giorgio – mi ricordo – di fronte a queste pesanti posizioni cambiava umore e la stessa sua dialettica, da calma e distaccata, diventava accesa ed a tratti ironica. Mai comunque irrispettosa delle posizioni altrui.

Tutte le riforme ispirate da Marco Biagi lo hanno visto attento e disponibile, ma sempre con l'occhio alle ricadute sulla impresa, anche sui minimi cambiamenti.

Ci incontravamo con Marco di giorno ed anche di notte per mettere a punto le varie norme che Giorgio voleva meticolosamente vagliare ed influenzare. Tuttavia sapeva anche farsi carico di posizioni che riguardavano i lavoratori quando erano salvi i presupposti del cambiamento per un moderno mercato del lavoro. Lavorando gomito a gomito siamo diventati amici, e questo ha senz'altro gli esiti prodigiosi di quella stagione di cambiamento.

Fummo poi accomunati dallo stesso lancinante dolore per l'attacco vigliacco delle BR che ci privò del caro amico professor Marco Biagi.

Ben presto venne la stagione del cambiamento delle relazioni industriali, e nel contempo venivo eletto Segretario generale della Cisl. Ci sentivamo spesso e per me era un conforto poter contare sempre su leali scambi di opinioni su materie che richiedevano cambiamenti ma anche confronti molto impegnativi.

Il primo cammino importantissimo degli accordi interconfederali svolto nelle relazioni industriali fu da lui impostato per un confronto con il sindacato. Insomma l'accordo interconfederale del 2009 firmato da Cisl e Uil, madre di quelli del 2011, del 2013 e del 2014, a cui aderì anche la Cgil, deve molto alla sua intelligenza ed esperienza di raffinato esperto delle relazioni industriali. Quella esperienza ha cambiato definitivamente le relazioni industriali italiane soppiantando l'antagonismo fine a se stesso e dando spazio a relazioni moderne e partecipative. Il Testo unico delle relazioni industriali per la prima volta nella storia del lavoro italiano offre all'intero sistema certezze riguardo al sistema delle rappresentanze così come alla cosiddetta tregua sindacale quando i contratti sono stipulati con la approvazione delle organizzazioni più rappresentative e con l'approvazione della maggioranza dei lavoratori.

Per me è un grande onore ricordare anch'io in questa pubblicazione l'opera di Giorgio Usai, un grande maestro di relazioni industriali e di vita. Un uomo rigoroso e fermo, coerente con la propria missione, aperto alle altre opinioni, animato di passione civile; come i migliori maestri del lavoro che hanno fatto grandi nel tempo della Repubblica, l'Italia del Lavoro, l'Italia della Libertà.

Giorgio Usai, un collega, un amico, un fratello.

Ci siamo conosciuti alla fine del 1974 ed abbiamo entrambi concluso l'attività lavorativa nel 2011: 36 anni insieme nel sistema confindustriale, una vita! Anche quando Giorgio nel 1998 lasciò l'Agens per assumere importanti incarichi in Confindustria, il caso volle che, dopo qualche anno, i nostri uffici fossero separati da pochi metri e quindi ci incontrassimo quasi quotidianamente. Ci consultavamo per reciproche valutazioni, per decisioni da assumere ed in generale per tutto ciò che concerneva il mondo confindustriale. Ero soprattutto io ad "approfittare" della sua straordinaria preparazione professionale. Un documento visionato da Giorgio era per me definitivo. Ci incontravamo a cena, chiacchieravamo per ore, sempre pacatamente; non ricordo un solo screzio fra noi, si perveniva quasi sempre a conclusioni condivise ed anche quando c'era qualche divergenza di opinione, a distanza di tempo, dopo averla superata, ci ridevamo su. Penso di poter affermare che siamo stati l'uno per l'altro un punto di riferimento molto importante sia nella vita privata che in ambito lavorativo, segnato indelebilmente dall'aver avuto entrambi come "maestro" il Professor Felice Mortillaro e, anche dopo che il Professore ci ha lasciato nel 1995, ci ripetevamo spesso che molto di ciò che avevamo imparato e costruito sul lavoro e nella vita, lo dovevamo a lui.

Incontrai Giorgio per la prima volta quando in Federmeccanica mi occupavo, tra l'altro, di selezione del personale. Si stava cercando con urgenza un giovane laureato per l'area sindacale. Parlammo a lungo. Mi colpì la razionalità dei ragionamenti, l'onestà intellettuale e la trasparenza della persona. Non ebbi dubbi, lo presentai al Professore quale unico candidato, non disponibile, purtroppo, immediatamente, dovendo egli completare il servizio militare. Il Professore mi disse: «Ingegnere, lei mi ha presentato un solo candidato; si assume lei il rischio di perdere sei mesi se Usai, concluso il servizio militare, dovesse accettare qualche altra proposta di lavoro?». Era il suo modo di dire che era perfettamente d'accordo sulla persona. Gli fu fatto un contratto e la decisione si rivelò corretta. Dopo pochi mesi di esperienza lavorativa, Giorgio si era già distinto nella Linea relazioni industriali, fino a divenirne responsabile dopo qualche anno.

Erano gli anni ruggenti del sindacalismo italiano, gli anni del salario quale variabile indipendente, della scala mobile, della marcia dei quarantamila, delle 150 ore “politicizzate”, della costruzione del grande contratto dei metalmeccanici, padre e madre di tutti i successivi contratti dell’industria e non solo. Le trattative erano accese, memorabili. Arrivavano lavoratori da altri settori solo per ascoltare vere e proprie arringhe. La delegazione imprenditoriale, di altissimo livello, era capeggiata da Mortillaro, quella sindacale da Trentin, Carniti, Benvenuto. La dedizione al lavoro di Giorgio ai tavoli delle trattative e nelle varie commissioni era totale e la sua presenza fondamentale, come il suo contributo al successo della Federmeccanica negli anni che seguirono. Ricordando, poi, con Giorgio quegli avvenimenti, ci consideravamo fortunati per aver potuto vivere esperienze così intense e formative.

Nel 1992 Mortillaro accettò la sfida del settore dei servizi pubblici, ad iniziare da FS, trasformata in SpA. Era scontato che dovevamo seguirlo. E così furono costituite l’Agens e la Federtrasporto: il Professore presidente, io e Giorgio alla direzione, con un piccolo ma valido gruppo di collaboratori. L’obiettivo per le aziende associate era di misurarsi con il mercato nella “casa” delle aziende private e integrarsi con il complesso sistema confindustriale. Sul piano delle relazioni industriali, l’ambizione era di pervenire ad un contratto nazionale delle attività ferroviarie, dalle caratteristiche simili agli altri contratti confederali.

Erano gli anni di Lorenzo Necci (oggi poco ricordato) e del suo grande progetto infrastrutturale per l’Italia “Alta Velocità”, che poggiava su tre pilastri: treni veloci, trasporto regionale e trasporto merci su ferro, purtroppo fermo al solo primo pilastro. Forse un “Memento” su questo periodo apparirebbe opportuno, perché l’Italia sarebbe oggi diversa se l’intero progetto fosse stato realizzato. Questo il contesto.

L’adesione di Agens alla Confindustria segnò anche la storia della stessa confederazione, che, sotto la presidenza di Luigi Abete, aprì ai Servizi.

Giorgio fu subito fagocitato dai difficili tavoli delle trattative in FS, apprezzato per le sue qualità professionali dall’azienda e dagli stessi sindacati.

Anche dopo la scomparsa del Professore, nel 1995, continuammo a perseguire, per quanto di nostra competenza, l’idea del contratto nazionale di settore. Alimentavamo il dibattito sul tema attraverso gli studi, i convegni e le nostre riviste, affidate a Giorgio.

Nel 1998 gli fu offerta l’opportunità di un importante incarico in Confindustria. Dispiaciuto di dovermi lasciare da solo in Agens e seguendo la consuetudine di confidarmi, Giorgio mi informò sullo sviluppo dei contatti e volle chiedere il mio parere prima di decidere. Era chiaro che avrebbe dovuto accettare; gli dissi: «Devi andare di corsa, anzi, da quella posizione potrai ancor

più aiutare l'Associazione». E così fu. Dopo non molto tempo assunse la direzione dell'area "Relazioni industriali, sicurezza ed affari sociali", crocevia di tutte le attività di Confindustria.

Sul contratto delle attività ferroviarie, stipulato nel 2003, si potrebbe scrivere un capitolo a parte. La sua realizzazione non era scontata. Il mio parere è che fu fondamentale il forte impegno dei vertici di Confindustria e, in particolare, di Giorgio, il quale è stato personalmente al tavolo delle trattative per oltre due anni, dando al contratto l'impostazione, la struttura, e non solo, di quello dei metalmeccanici, con gli opportuni adattamenti allo specifico settore. Altro fattore importante fu la presenza costante alle trattative del direttore generale della Holding FS, Francesco Forlenza, il quale, oltre alla grande professionalità, conosceva il linguaggio e le procedure associative.

In parallelo, ricordo il grande amore di Giorgio per la moglie, per i figli e la sua salda Fede. Ricordo i momenti felici trascorsi tra le nostre due famiglie, i tanti viaggi: una piccola carovana di dodici persone in giro per il mondo.

Racchiudere in poche battute ciò che mi ha legato a Giorgio è impresa assai ardua. Ho preferito citare pochi ma significativi episodi, nei quali si possono rilevare le profonde tracce che egli ha lasciato nel mondo del lavoro e nella mia vita. Avrei certamente potuto dire di più sulle sue qualità professionali, ma so che lo faranno anche altri. Io ho provato a ricordarlo come amico, sentendomi parte della sua famiglia.

*Cesare Damiano*

Giorgio Usai stava dall'altra parte della barricata. Anche per lui io ero dall'altra parte della barricata. Lui "uomo" di Confindustria, io "uomo" della Cgil.

Nel reciproco riconoscimento delle nostre identità c'erano amicizia e rispetto. Ci siamo conosciuti in un tempo nel quale la rappresentanza degli interessi metteva in conto anche il conflitto, che non veniva mai esorcizzato nelle nostre conversazioni.

Poi ci siamo frequentati più assiduamente quando sono diventato ministro del lavoro. Giorgio si occupava di mercato del lavoro, sempre per Confindustria, e il protocollo sul welfare del 2007, che fu oggetto di un confronto aspro e approfondito con le parti sociali, affrontava l'argomento.

In particolare ci soffermammo sul tema dei contratti a termine, per i quali io volevo la definizione di un termine massimo di 36 mesi, terminato il quale doveva scattare l'assunzione a tempo indeterminato.

Fu l'ultimo scoglio da superare e non fu facile: l'uovo di Colombo fu precisare che si trattava dei contratti a termine stipulati a partire dalla data di pubblicazione della legge.

Giorgio era un uomo di principi e di buonsenso e per questo andavamo molto d'accordo, perché sapevamo che alla fine di discussioni anche dure era obbligatorio tentare la via dell'accordo.

E quasi sempre ci riuscivamo. Capitò anche nel caso del Testo Unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Giorgio aveva l'aspetto di una persona molto seria, poco incline allo scherzo e all'ironia. Ma bastava conoscerlo un po' meglio per cogliere la sua ironia e una sorta di disincanto verso un mondo che tutti dicevamo di capire sempre meno. Ho scritto volentieri queste poche righe perché ripensando a Giorgio Usai ho rivisto un mondo nel quale, perlomeno, la parola data aveva un suo valore.

Giorgio Usai era al tempo stesso tenace e dolce.

Può sembrare un ossimoro, ma non lo è, perché chi è davvero consapevole dei propri mezzi e della propria capacità di convincere, sa essere anche pacato.

Non era così Felice Mortillaro, con cui Usai ha iniziato la sua feconda e lunga carriera nelle organizzazioni di rappresentanza delle imprese (Federmecanica, Agens, Confindustria).

Mortillaro era talora brusco e si collocava al centro della scena, mentre Usai si faceva notare meno all'inizio, forse per i suoi modi felpati, ma poi era fermo nelle sue idee, "incideva", e, a distanza, le cose che diceva lasciavano traccia, così come l'inconfondibile timbro suadente della sua voce, che a me è rimasto particolarmente impresso e che mi pare ancora di ascoltare.

In fondo quel timbro esteriorizzava il suo carattere: giovanile, affabile, disponibile, avvolgente.

Giorgio Usai è stato capace di dialogare con assoluta competenza con le parti sociali, nella dialettica contrattual-collettiva, con la cultura giuslavoristica, negli innumerevoli convegni o incontri di studio cui volentieri partecipava, con il legislatore al quale ha sempre fornito, sia pure in modo discreto, contributi importanti.

La sua ricca esperienza nel settore industriale ma anche in quello dei servizi (Agens) aveva miscolato culture diverse di relazioni sindacali facendone un esperto ad ampio spettro ed un intelligente innovatore.

Come molti di noi, impegnati strenuamente nell'agone giuslavoristico e appassionati della nostra materia, Giorgio Usai aveva il rammarico di non aver potuto dedicarsi di più alla vita e agli interessi personali ed extralavorativi e auspicava in varie dichiarazioni anche pubbliche di poterlo fare in una fase più matura della sua vita.

Purtroppo non ne ha avuto il tempo: ha lasciato la vita nel pieno del suo impegno lavorativo.

Ho sempre ritenuto importante, come studioso di temi di economia del lavoro e di relazioni industriali, cercare occasioni di confronto con gli operatori impegnati in questi campi di attività. Mi è servito per mettere alla prova le mie riflessioni e i risultati delle mie ricerche. E devo riconoscere che nessuno come Giorgio mi è stato di aiuto in questo interscambio di idee, esperienze e pratiche. Ho avuto modo di discutere con lui in numerose occasioni nel corso dei decenni durante i quali le nostre vite professionali si sono incrociate: colloqui, lavori di gruppo, comitati, convegni, assemblee, ecc. Non sempre le nostre idee coincidevano, come spesso succede, ma dal confronto ne uscivo quasi sempre con informazioni e suggerimenti che mi aiutavano nel mio lavoro di analisi. La disponibilità di Giorgio al dialogo dimostrava non solo il suo carattere aperto, ma anche, penso con un poco di presunzione, l'utilità di quegli scambi per lui e il suo lavoro.

Il ricordo più vivo di Giorgio mi rimanda a un paio di incontri cui abbiamo partecipato qualche anno fa a Milano. Incontri organizzati dal comune amico Giorgio Ambrogioni per discutere, anche in modo critico, i possibili contenuti del rinnovo del contratto collettivo nazionale dei dirigenti industriali, per il quale dovevano iniziare a breve le trattative tra le parti sociali. Giorgio era ormai libero da impegni confindustriali ed era disponibile, come diceva lui, a dare una mano.

Giorgio, ricordo bene, difendeva molto la struttura del contratto in vigore, una struttura che datava da parecchi anni, e che era stata profondamente innovata con l'introduzione di una sorta di "salario di garanzia", che tra l'altro è stato recentemente introdotto da Federmeccanica nella sua piattaforma per il rinnovo del contratto dei metalmeccanici.

Giorgio era riconosciuto da tutti come il principale artefice, allora come direttore delle relazioni industriali di Confindustria, di quella innovazione. E ne andava fiero.

Il salario di garanzia di quel contratto era articolato in due livelli, uno di entrata e uno più alto, che scattava dopo alcuni anni di esperienza lavorativa. Il nuovo istituto stabiliva un livello minimo nazionale, annuale, che doveva funzionare come rete di sicurezza, un vero "salario minimo" che, anziché fissato per legge, come avviene in molti Paesi, veniva fissato dalle parti so-

ciali, per contratto. Ciò dava spazio alla contrattazione aziendale e alla contrattazione individuale, tra azienda e singolo dirigente, per aumentare gli stipendi oltre il livello minimo di garanzia.

Il livello del minimo nazionale poteva di fatto essere aumentato nei successivi rinnovi, senza per questo aver alcun effetto pratico sulle retribuzioni più elevate dei dirigenti. Prima di questa innovazione invece, l'aumento dei minimi tabellari determinava corrispondenti aumenti delle retribuzioni di tutti i dirigenti, anche se queste erano già abbondantemente più elevate degli stessi minimi.

Mi ricordo che in quegli incontri avevo espresso alcune perplessità sulla capacità del nuovo istituto di creare spazio per aumenti retributivi che fosse stato poi effettivamente utilizzato dalla contrattazione a livello delle singole imprese. Mi rendevo conto che le mie osservazioni erano abbastanza fondate e che erano naturalmente condivise in quel contesto in cui avvenivano gli incontri. Ma capivo anche che Giorgio difendeva una innovazione che aveva aperto una stagione nuova per le relazioni industriali. Una stagione che fatica molto a svilupparsi come dovrebbe. Non c'è dubbio che Giorgio aveva aperto una breccia importante nel cosiddetto "modello contrattuale" tradizionale basato sui due livelli di contrattazione.

Giorgio aveva capito come il vero sviluppo della contrattazione aziendale implicava necessariamente una riduzione dello spazio negoziale del contratto nazionale ed il modo migliore era quello di affidare a quest'ultimo non il ruolo di concedere aumenti retributivi a tutti, indipendentemente dai livelli delle loro retribuzioni, anche molto elevati, bensì il ruolo di concedere aumenti ai soli lavoratori che sono pagati ai livelli minimi. Svolgendo un semplice ruolo di rete protettiva per lasciare al livello aziendale il ruolo di determinare la dinamica e gli aumenti di tutte le altre retribuzioni che sono oltre i minimi.

Certo era più facile introdurre questa innovazione per i dirigenti che hanno retribuzioni già elevate. Altra cosa è farlo per gli operai e gli impiegati che, pur avendo spesso retribuzioni più alte dei minimi, queste sono pur sempre piuttosto basse. Ma il problema è se si vuole effettivamente aumentare lo spazio per la contrattazione aziendale. E se si vuole andare in questa direzione, la intuizione di Giorgio è stata di grande portata.

Nonostante le perplessità che avevo espresso in quella occasione, pensai spesso alle argomentazioni che Giorgio mi proponeva per difendere le sue idee. E poco alla volta mi convinsi delle sue buone ragioni.

Giorgio mi ispirò un concetto su cui ho poi lavorato negli anni successivi e mi sarebbe molto utile potermi ancora confrontare con lui.

---

*Giorgio Usai*

---

La sua presenza sarebbe utile per tutti, in questo difficile passaggio delle relazioni sindacali che viviamo in questi anni.

È davvero difficile selezionare un ricordo in trent'anni di amicizia. Mi limito a tre fotogrammi, per me particolarmente significativi.

Siamo in Confindustria e stiamo rinnovando un CCNL. Mi trovo in difficoltà a far passare un metodo di riferimento economico nuovo. Chiamo Giorgio e gli spiego le mie ragioni e gli chiedo di darmi una mano. Superando il rigido protocollo confindustriale, non solo è sceso nell'arena di una riunione composta da sedici associazioni ostili, ma si è battuto con la consueta generosità e convinzione che lo hanno sempre contraddistinto.

Ricordo anche la volta che, di ritorno da una riunione sindacale non stop durata tre giorni e due notti, incontrammo il professor Mortillaro in Agens. Si complimentò pubblicamente con noi per il risultato, invitando i presenti a venire ad imparare da noi come si fa il sindacale.

Infine, presso la Facoltà di Economia di Modena, con la voce strozzata dall'emozione, chiedemmo a Michele Tiraboschi di continuare con ADAPT nonostante Marco Biagi non ci fosse più.

Giorgio è sempre con me. Spesso mi chiedo come avrebbe fatto in certe situazioni e io provo a comportarmi con dignità, generosità ed intelligenza come mi ha insegnato lui.

Ecco come ricordo Giorgio. Un uomo di grande spessore professionale e personale, che non amava le luci della ribalta. Ma non mi ha mai fatto mancare il tepore della sua amicizia, mi bastava guardarlo in quei suoi occhi scuri e profondi per capire un rimprovero o un'approvazione. Grazie amico mio.

Come risulta dalla sua biografia Giorgio Usai è stato uno straordinario, sperimentato professionista delle relazioni industriali. Non un semplice “sindacalista d’impresa” (in molti ricordiamo questa sua autodefinizione) ma sicuramente un qualificato interprete, al tavolo negoziale come nel dibattito delle idee, degli interessi delle imprese, certo, ma anche portatore dell’esigenza di assicurare la stabilità del nostro sistema di relazioni industriali. Un’esigenza che è andata incontro a molte difficoltà ma che si avverte nel lungo periodo, almeno a partire dalla fase storica – che possiamo definire fondativa del sistema – che precede l’attuale stato di crisi: quella – per intenderci – che si colloca tra gli anni Ottanta e l’inizio del nuovo secolo e dunque posteriore agli anni della “conflittualità permanente” e dell’impatto dello Statuto dei lavoratori sulle relazioni sindacali.

Non posso dire nulla di circostanziato sul contributo specifico da lui apportato alla contrattazione collettiva e alle relazioni tra le parti sociali di quegli anni né sulla sua carriera professionale successiva, lunga e sicuramente brillante. Tuttavia ho personale memoria del ruolo svolto da Giorgio nella creazione e nello sviluppo della Federmeccanica: è stato il primo e prezioso collaboratore di Felice Mortillaro, che della organizzazione delle aziende metalmeccaniche fu il fondatore e il capo carismatico. Posso ricordare il grande valore di quella esperienza dal punto di vista della evoluzione del sistema contrattuale e in particolare la sua importanza per la formazione del sistema delle regole giuridiche capaci di governare il conflitto e lo scambio tra le parti sociali.

In un contesto così ricco di problemi è emersa e si è fatta apprezzare la figura di Giorgio Usai come esperto del diritto sindacale non semplicemente scritto ma *in azione*: come dire di interprete del processo creativo ed applicativo delle norme sia pattizie che legali che sono inscindibili nella contrattazione. Giorgio ha dimostrato la sua grande capacità di riflessione sui fatti e sulle dinamiche – al di là del contingente – dei rapporti sindacali e dei loro aspetti giuridici (si pensi alle ricadute interpretative delle enunciazioni, spesso sofferte, dei contratti collettivi).

Andando oltre questi sommari ricordi – in parte di origine professionale – mi preme valorizzare il profilo intellettuale di Giorgio e soprattutto la sua

attiva disponibilità a prestare la sua opera di docente nelle sedi universitarie e formative alle quali era frequentemente chiamato. Io stesso come professore di diritto del lavoro presso La Sapienza e come direttore della scuola di specializzazione ne sono testimone riconoscente. Una gratitudine ed una riconoscenza di cui anche queste poche righe intendono essere attestazione.

Se in Italia c'è stata una grande stagione delle relazioni industriali, che ha prodotto un proprio modello culturale, di quella stagione certamente Giorgio Usai è stato uno dei maggiori protagonisti.

Nel ricordarlo oggi, dopo una conoscenza e un'intensa collaborazione che si sono sviluppate lungo un periodo di trent'anni, devo dire che di Giorgio ho sempre apprezzato la perizia tecnica, la preparazione e il rigore intellettuale con cui ha affrontato le grandi questioni della contrattazione collettiva.

Giorgio è appartenuto a un'epoca in cui le relazioni industriali avevano un rilievo centrale e costituivano un fattore strategico sia per l'impresa che per lo sviluppo economico. È stata una stagione dominata dalla figura e dall'opera di alcuni protagonisti che hanno impresso su di essa la loro impronta. Parlando di Giorgio mi riesce impossibile non ricordarlo insieme a un altro protagonista, più anziano di noi, che abbiamo sempre considerato come un nostro punto di riferimento. Mi riferisco naturalmente a Felice Mortillaro, con cui per tanti anni Giorgio portò avanti una fruttuosa e intensissima collaborazione.

Il professor Mortillaro e Giorgio avevano molti tratti in comune. Anzitutto, coltivavano una vera e propria passione intellettuale per i nodi della contrattazione collettiva. La loro sfida maggiore consistette sempre nell'intento di riportare la struttura delle relazioni industriali al loro nucleo di razionalità. Entrambi erano convinti che non ci si dovesse lasciar fuorviare dalle polemiche ideologiche astiose, dalla contrapposizione di parte, ma si dovesse invece lavorare con assoluta dedizione e coerenza per restituire alle questioni sindacali un nucleo di razionalità. Ambedue si sentivano e si professavano "sindacalisti d'impresa", come amava dire Giorgio, nel senso che avevano posto la loro competenza professionale al servizio del mondo dell'azienda e dei suoi obiettivi di sviluppo (che sono anche, non dimentichiamolo, gli obiettivi dello sviluppo della società). Ma in quel loro essere sindacalisti per conto delle imprese si rintracciava sempre un'attenzione e una considerazione profonde per gli interessi del mondo sindacale e del mondo del lavoro. Erano persuasi che il loro compito fosse di lavorare affinché si approdasse a intese contrattuali tali da garantire una condizione di equilibrio efficiente tra le parti. Non lavoravano, cioè, come li accusarono talvolta i rap-

presentanti dei lavoratori, per annullare prerogative e diritti degli altri. Credevano piuttosto che fosse sempre possibile ricondurre gli interessi e delle imprese e del lavoro a un punto d'equilibrio che permettesse ai sistemi aziendali di funzionare in maniera efficace, a vantaggio di tutti, almeno nel lungo periodo.

Di qui il rigore con cui Giorgio si applicò sempre alla sua attività. In lui ho sempre visto l'esatto contrario del negoziatore che vince il confronto con la controparte grazie alla sua abilità dialettica. Ancor oggi, mi pare di sentirlo ragionare con quell'approccio razionale che gli era congeniale, sicuro che la validità delle sue argomentazioni dovesse alla fine prevalere. Non gli piacevano i giochi dialettici; gli piaceva un modo di argomentare che andasse dritto allo scopo, senza deviazioni retoriche e senza tentennamenti. Questo anche in un'epoca in cui l'ideologia era assai più forte di quanto non sia adesso, quando ci volevano coraggio e determinazione per richiamare al rispetto dei valori e dei principi dell'impresa e del sistema industriale.

Giorgio possedeva una grande capacità formativa e d'insegnamento. Ne avrebbe dato prova soprattutto negli ultimi anni di vita, a contatto dei giovani che ancora volevano specializzarsi in una scuola di relazioni industriali. Ma insegnava anche a tutti noi, nella sua costante tensione per la ricerca di nuove e migliori soluzioni negoziali, di assetti contrattuali adatti al mutare dei tempi e delle condizioni dell'economia. Io per primo, che ho coltivato con lui un rapporto di amicizia, oltre che di solidarietà professionale, penso di aver imparato molto dal suo metodo di lavoro. Un metodo che cerco di applicare nella mia attività quotidiana.

Farei un torto a Giorgio, tuttavia, se non ricordassi gli anni fecondi di collaborazione che l'hanno portato a essere vicinissimo a Marco Biagi. Non a caso, parlò sempre di "Legge Biagi", a testimonianza del coraggio e del sacrificio di un amico con cui aveva condiviso l'aspra battaglia per la definizione di nuove regole del mercato del lavoro.

Dopo Mortillaro, ritengo che la personalità che ha contato di più nella vita professionale di Giorgio fosse quella di Marco Biagi, che sentì sempre vicino ai suoi intendimenti. Giorgio e Marco Biagi avevano in comune, oltre che la passione per i temi della regolazione del lavoro, con la fortissima dimensione etica e civile che li contraddistingueva, la convinzione che alla fine la ragione dovesse prevalere su tutte le distorsioni della realtà che il senso della militanza sindacale talvolta produceva. Erano, ognuno a proprio modo, dei grandi "maestri", che non perdevano mai la loro fiducia nella possibilità di persuadere attraverso l'arma per loro più potente, quella della persuasione razionale.

Giorgio ha amato moltissimo il suo lavoro. Forse fin troppo, verrebbe da dire retrospettivamente. Ha sacrificato se stesso, il suo tempo, forse in parte la sua stessa dedizione a una famiglia che amava moltissimo. Ma dagli affetti familiari traeva anche la forza per andare avanti, nei momenti difficili, quando la stanchezza e, se si vuole, anche un po' di disillusione tendevano a farsi strada. Ma Giorgio non mollava mai, superava i momenti di stanca che tutti noi che facciamo questo mestiere abbiamo vissuto, per ributtarsi nel lavoro con impegno rinnovato. Questo perché per lui, davvero, le relazioni industriali non sono mai state soltanto una professione, ma una sfida intellettuale, che lo induceva a non arrendersi mai.

Mi accorgo che le cose che scrivo qui adesso per ricordarlo vorrei averglieste dette quando ancora era in vita, attivissimo. Per me lui resta nella memoria come un grande amico e come un modello esemplare di professionalità e di impegno che sapeva trasformarsi in una autentica lezione culturale.

Nel mio ricordo la figura di Giorgio Usai è associata a quella dei grandi negoziatori, cioè dei protagonisti intelligenti e creativi delle relazioni sindacali italiane.

E ciò non solo per l'importanza delle posizioni ricoperte all'interno della Federmeccanica prima e, poi, in Agens e, infine, in Confindustria, ma per il suo contributo di idee che ancor oggi caratterizza le relazioni collettive del nostro Paese.

Ho avuto l'occasione, per me fortunata, di collaborare con Giorgio e ciò mi ha consentito di vederlo *al lavoro* e così di apprendere da lui il metodo e l'approccio di chi deve farsi carico di condurre una trattativa sindacale complessa e destinata a ripercuotersi sull'intero sistema delle relazioni collettive. Un approccio segnato da un'apertura al nuovo, dalla volontà di determinare attraverso la negoziazione con il sindacato un cambiamento reale, un'innovazione effettiva, certamente quella più funzionale agli interessi delle imprese che Giorgio rappresentava, ma sempre nella consapevolezza del punto di partenza della trattativa e dell'obiettivo realistico che con essa si poteva conseguire.

Per Giorgio l'accordo con il sindacato non era, quindi, l'occasione di un rito da consumare, di un adempimento burocratico – come talvolta avviene, dall'una o dall'altra parte – per legittimare il mantenimento degli assetti esistenti e con essi delle istituzioni di rappresentanza degli interessi collettivi, quando si elude la doverosa missione di negoziare innovando le condizioni di lavoro perché siano coerenti con i profondi cambiamenti economici, sociali, tecnologici della comunità in cui viviamo.

Insomma Giorgio non era l'Uomo dell'accordo cercato pur di firmare un accordo, ma dell'accordo quale strumento di realizzazione dell'innovazione.

Le qualità professionali di Giorgio sono note; mi hanno colpito in particolare la sua visione strategica, capace di guardare avanti e non alla situazione contingente, e la tenacia con la quale perseguiva il punto sostanziale della trattativa, senza farsi irretire da questioni marginali o di poco conto (quelle che ogni tanto vengono prospettate come posizioni di principio, senza però esserlo in alcun modo).

Il rispetto e la considerazione che Giorgio aveva per le relazioni collettive e la loro funzione lo portavano anche ad assumere posizioni critiche quando riteneva che, a suo modo di vedere, non era stato fatto tutto il possibile per onorare l'impegno della trattativa. Critiche che Giorgio esprimeva in termini diretti, senza infingimenti, anche con durezza, ma chi lo conosceva sapeva che questo era il suo carattere forte e segnato dalla passione e dalla determinazione. Un carattere che si rifletteva anche nei rapporti umani vissuti con cordialità e rispetto per gli altri, non necessariamente e genericamente confidenziali (il passaggio dal "lei" al "tu" con Giorgio non era immediato, ma selettivo).

Vorrei chiudere questo breve ricordo di Giorgio facendo riferimento all'attenzione rigorosa che aveva per la formulazione dei testi degli accordi sindacali che seguiva con attenzione quasi maniacale.

E parlando dei testi degli accordi di cui lui è stato protagonista, ritengo di onorare la sua memoria nel modo che, forse, gli sarebbe piaciuto di più, cioè riportando la trascrizione di alcuni passaggi dell'accordo interconfederale 11 giugno 2011 – l'ultimo nel quale Giorgio è stato impegnato – che considero uno dei suoi *lasciti* più importanti per il futuro delle relazioni sindacali.

Nelle premesse di tale accordo si legge: «è interesse comune definire pattiziamente le regole in materia di rappresentatività delle organizzazioni sindacali dei lavoratori», «è obiettivo comune l'impegno per realizzare un sistema di relazioni industriali che crei condizioni di competitività e produttività tali da rafforzare il sistema produttivo, l'occupazione e le retribuzioni»; «la contrattazione deve esaltare la centralità del valore del lavoro anche considerando che sempre più è la conoscenza, patrimonio del lavoratore, a favorire le diversità della qualità del prodotto e quindi la competitività dell'impresa»; «la contrattazione collettiva rappresenta un valore e deve raggiungere risultati funzionali all'attività delle imprese ed alla crescita di un'occupazione stabile e tutelata e deve essere orientata ad una politica di sviluppo adeguata alle differenti necessità produttive da conciliare con il rispetto dei diritti e delle esigenze delle persone», «è essenziale un sistema di relazioni sindacali e contrattuali regolato e quindi in grado di dare certezze non solo riguardo ai soggetti, ai livelli, ai tempi e ai contenuti della contrattazione collettiva ma anche sull'affidabilità ed il rispetto delle regole stabilite».

Parole che non sono di stile, ma traggono la loro ispirazione dalla volontà di rimarcare con forza la funzione della contrattazione collettiva, che non solo opera a tutela di chi lavora, ma costituisce anche un necessario fattore di miglioramento della competitività e produttività dell'impresa.

Una funzione che, certamente, non è nuova, ma mai era stata così esplicitamente e concordemente affermata in un accordo interconfederale che, per

di più, in quell'occasione ricuciva le relazioni sindacali tra Confindustria e Cgil dopo la rottura del gennaio 2009.

In questo modo la contrattazione collettiva entrava a pieno titolo tra gli strumenti di promozione non solo del lavoro, ma anche del progresso delle capacità produttive dell'impresa nello spirito colto con grande acume, equilibrio e saggezza da una delle sentenze della Cassazione più importanti in materia di sciopero (Cassazione 30 gennaio 1980, n. 711), nella quale si legge che «la produttività delle aziende è concreto strumento di realizzazione del diritto costituzionale al lavoro per tutti i cittadini».

Su un piano più tecnico, nello stesso accordo del 2011 si legge una formula particolarmente cara a Giorgio che, spesso, la ricordava ai lettori frettolosi e che lo stesso Giorgio aveva scritto già nell'accordo del 15 aprile 2009 senza però ottenere in quella occasione la firma della Cgil, mi riferisco al passaggio dove si stabilisce che «la contrattazione collettiva aziendale si esercita per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge».

In questo caso sono i rapporti tra contratto collettivo di primo e secondo livello che vengono in rilievo e per i quali si apre una strada di potenziamento e sviluppo della contrattazione aziendale che può essere alimentata non solo dal contratto di categoria, ma paritariamente anche dalla legge.

In questo modo l'accordo del 2011 stimola l'intervento del legislatore a considerare nei sempre più frequenti rinvii alla contrattazione collettiva anche il contratto aziendale. Ed è proprio quello che è recentemente avvenuto con l'articolo 51, decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81. Sono portato a credere che Giorgio avrebbe trovato conferma in questa norma dell'impostazione dell'accordo del 2011 di parificazione delle fonti collettive quanto ai rinvii operati dal legislatore, in una competizione virtuosa tra fonti collettive di diverso livello a declinare il portato della legge in funzione più vicina alle esigenze dei lavoratori e delle imprese che li occupano.

Il ricordo più bello che ho di Giorgio Usai è legato al convegno che Confindustria organizzò sui temi del lavoro a Genova, ai Magazzini del cotone, nell'autunno del 2010. Un ricordo bello perché fu una vera festa e il grande organizzatore del tutto fu proprio lui, Usai. Lui che invece normalmente restava sempre in ombra, una fila dietro, lasciando il primo piano agli altri. Anche i tre libri che distribuirono in quell'occasione riportano due introduzioni, una di Emma Marcegaglia, l'altra di Alberto Bombassei, allora rispettivamente presidente e vice-presidente della confederazione, ma tutti sapevano che entrambe le aveva scritte Giorgio, che invece non appariva.

Una lunga abitudine, cresciuta negli anni in cui era in Federmeccanica con Felice Mortillaro, un grande maestro del mondo delle relazioni industriali. Sia l'uno che l'altro erano due grandi esperti, ma preferivano restare nell'ombra, fare le cose lasciando il merito magari a un presidente, anche se non proprio capace, come più volte è capitato. Ma a Genova, in quel convegno del 2010, sotto i riflettori ci fu proprio lui, Giorgio Usai. Dario Laruffa, giornalista del Tg2, lo intervistò a lungo e lui ebbe modo di spiegare come e perché negli ultimi anni le relazioni industriali erano cambiate, grazie anche alla politica che Confindustria aveva portato avanti. Era anche un momento particolare, perché dopo tanti litigi e separazioni tutti, imprenditori e sindacati, si trovavano d'accordo e infatti furono quelli gli anni di grandi accordi.

Non aveva molta audience all'interno del sindacato, Giorgio Usai. Capitava perfino che qualcuno chiedesse al presidente di Confindustria di turno di non farlo partecipare alle trattative perché, dicevano, "con lui non si riesce a dialogare". La realtà però era differente: tutti dialogavano con lui, ma nessuno riusciva a convincerlo di qualcosa che non gli piaceva. Per questo era considerato molto rigido nel negoziato: perché non si riusciva a fargli cambiare idea. Ma era proprio questa la sua forza, il motivo per cui i vertici di Confindustria negli anni si sono fidati di lui e gli hanno affidato la gestione di quella difficile e delicata materia che sono le relazioni industriali.

In questo era simile al suo maestro, Mortillaro. Anche lui era rigidissimo, nelle trattative come era anche nella sua vita privata. Se aveva un'idea era difficile fargliela accantonare. Un ostacolo nella trattativa, forse, ma anche il

modo per avere un confronto franco e aperto con gli interlocutori. Come Mortillaro, anche Giorgio era rigido e poco propenso a cambiare le proprie idee: ma non per questo non sapeva quale era il momento in cui fare un passo verso gli interlocutori, quando cercare il compromesso, che è sempre il passe-partout per l'accordo. Ma soprattutto, i suoi interlocutori sapevano che l'accordo, una volta raggiunto, sarebbe stato per sempre il punto fermo per i suoi interventi successivi. Questo era uno dei suoi principi inderogabili: l'accordo, una volta raggiunto, non può assolutamente esser rimesso in discussione.

Queste sono cose che non si imparano, devono essere necessariamente dentro di noi. E per Giorgio, per come l'ho conosciuto e per quelli che sono stati i nostri rapporti, questa era una certezza alla quale non poteva venire meno. Era lo stesso quando trattava con noi giornalisti. Io penso che in fondo in fondo Usai non gradisse troppo avere rapporti con i giornalisti. Li considerava, e non posso dire a torto, troppo disattenti, troppo faciloni, inclini agli errori, soprattutto a causa della poca attenzione che mettevano nel loro lavoro. Non era così per tutti, ma certamente parlare con i giornalisti era una fatica in più che non lo entusiasmava. Poi c'erano le eccezioni, naturalmente, ma per lo più era così. Ciò però non gli faceva trascurare questi rapporti quando erano necessari per il corretto svolgimento della sua azione. E non svanisce il ricordo della puntigliosità con cui in occasione di interviste, a lui direttamente o a qualche esponente di punta di Federmeccanica prima, di Confindustria poi, Giorgio trattava la materia. Tornava su ogni punto, ci spiegava cosa non avevamo capito se necessario, metteva con grande attenzione i puntini su tutte le "i". Era il suo carattere, la sua debolezza, o la sua forza a seconda del punto di vista. Io credo che questa sua attenzione fosse un bene, per noi giornalisti, perché ci aiutava a capire e quindi a evitare errori e dimenticanze, e per lui, che almeno era più tranquillo che alla fine il prodotto sarebbe stato all'altezza delle aspettative.

Un uomo giusto, parziale in quanto attento agli interessi della parte che rappresentava, forte nella considerazione dei propri doveri. Dire che di queste persone si è persa la matrice è un giro di parole un po' abusato, ma in questo caso mi permetto di riesumarlo, perché non è facile trovare altrettanto rigore, ma condito dalla consapevolezza precisa del proprio ruolo e del proprio lavoro. Giorgio era così, attento a quanto accadeva, conscio delle sue responsabilità, attento a non lasciarsi andare, mai. Erano queste sue caratteristiche che lo portavano a restare sempre una fila dietro, a non apparire, a entrare in un cono d'ombra che lo proteggeva. Ed è per questo che lo ricordo invece con piacere al Magazzino del cotone a Genova sotto i riflettori in quel convegno che esaltò la sua figura. Una medaglia meritata negli anni.

Ancora venticinquenne ho vissuto l'avventura dell'assistenza tecnica a un Ministro, nel mio caso quello del lavoro e delle politiche sociali. Non certo per merito, quanto per quella favorevole coincidenza di fatti e rapporti che non sono dovuti al nostro impegno e non sono esito delle nostre doti. Sono occasioni che accadono, di fronte alle quali l'unico valore è avere il coraggio di viverle. Forse per spavalderia generazionale, forse perché in fondo sapevo che avrei raccolto insegnamenti importanti, di gran lunga più preziosi di qualsiasi fatica spesa per ottenerli, ho deciso di percorrere quella strada, che è diventata il mio percorso di apprendistato *de facto*, accanto a chi è poi diventato il mio riferimento accademico e professionale.

È stata (o, meglio, è tuttora) una strada ricca di incontri con persone eccezionali, talune umanamente, altre professionalmente, talaltre sotto entrambi i profili.

Senza alcuna remora colloco Giorgio Usai in questa terza categoria. Beninteso, non sono mai stato un “collega” del dottor Usai, né una “controparte”, né tantomeno un “amico”. Più semplicemente ero il ragazzo di bottega che puliva gli strumenti nell'angolo mentre il Maestro componeva il mosaico in coerenza con le indicazioni strategiche del committente (il decisore politico). Nelle relazioni industriali, così come in politica, nessun capolavoro è esito dello sforzo di una sola persona, ma occorre partecipazione, confronto, mediazione (“relazione”, appunto) con tutti coloro che hanno un qualche interesse a che quell'opera sia perfetta. E così mi capitava spesso di ascoltare i colloqui tra Michele Tiraboschi e Giorgio Usai o tra questi e gli altri responsabili sindacali delle associazioni datoriali e i segretari confederali di Cgil, Cisl e Uil. Un vero e proprio corso di formazione accelerato, denso tanto di teoria quanto di pratica.

Proprio la contemporanea capacità di analisi normativa, sensibilità politica e contezza delle difficoltà concrete delle imprese mi ha sempre affascinato di Giorgio Usai. Nei tavoli di concertazione ministeriale, come da rituale, era sempre il primo a parlare e non di rado il suo intervento tracciava il solco della discussione, già orientava verso la direzione da lui perseguita il confronto. Una abilità rara, certamente innata, ma resa arma potente da una

preparazione dei dossier certosina. Usai riusciva ad essere autorevole prima ancora che autoritario, ascoltato e rispettato anche da chi lo avversava.

Per chi, come me, si avvicinava con timore e tremore, ma anche eccitazione e baldanza, alle relazioni industriali, resta indelebile il ricordo di un uomo che le rappresentava in carne ed ossa, con dedizione ed altrettanta, evidente, passione.

Quale soddisfazione, con il passare degli anni, nel potere rapportarmi direttamente con lui, scoprendone una memoria e una attenzione alla persona non banali, oltre che una stima profonda verso la Scuola di alta formazione che mi ha cresciuto, alla quale lo stesso Usai ha sempre accettato di partecipare. Me lo ha ribadito l'ultima volta che l'ho incontrato, nel 2015, in occasione del XIII convegno in memoria di Marco Biagi. Di fronte alla stessa soggezione di qualche anno prima, mi ha sorriso, semplicemente ringraziando tramite me tutta ADAPT del lavoro che facciamo per la formazione di giovani che, come lui, si possano innamorare di quello strano mondo che sono le relazioni industriali.

Gli telefonai per coinvolgerlo in un dibattito dell'Associazione Koinè che lui frequentava spesso, anche se non ne faceva parte. Mi parlò a lungo del suo male, con mia crescente agitazione perché non avevo saputo niente fino a quel momento. Cercai di non farlo trasparire, anche perché raccontava con assoluta calma e quasi con distacco. Ci salutammo, riproponendoci di sentirci ad avvenimento realizzato, dato che si disse interessato al suo contenuto. Ma prima che si svolgesse quell'iniziativa, ci lasciò.

Non siamo mai stati intimi, ma l'amicizia e la stima sì. Che sono sopravvissute anche dopo che io smisi di fare il sindacalista. Infatti, se l'una e l'altra si rafforzano facendo cose interessanti e utili non solo per se stessi, ma per gli altri – ciascuno nel ruolo di rappresentanza che la sorte? la vocazione? la passione? assegna – resistono nel tempo, anche se per lunghi periodi non ci si incontra.

E a noi è capitato di averne fatte di cose che tengono botta rispetto all'usura del tempo. E di averle fatte senza la pretesa di scrivere la storia, ma per il semplice fatto che gli eventi ci obbligavano a dare senso a ciò che si presentava informe ai nostri reciproci occhi. Se ripenso agli anni in cui gli incontri sono stati più intensi – agli anni Settanta e Ottanta, per capirsi – ci sembrava ovvio sporcarci le mani con quella materia ancora *in fieri* che erano le relazioni industriali.

Non eravamo i soli a cimentarci in questa impresa. Quasi tutte le categorie industriali erano esposte alla ricerca di dare forma, la più solida possibile, ai rapporti tra interessi contrapposti. Ma i metalmeccanici – Federmeccanica e Intersind da un lato, Fim, Fiom, Uilm (poi Flm) dall'altro – lo erano di più, per dimensione del fenomeno, per complessità delle situazioni concrete da ricondurre a omogeneità, per implicazioni non solo contrattuali ma anche politiche e talvolta debordanti nell'ideologia.

L'industrialismo italiano affonda le sue radici nell'inizio del secolo scorso, ma divenne possente soltanto nella seconda metà del Novecento. L'Italia divenne in quei decenni la seconda potenza industriale europea – posizione ancora ora mantenuta – ma con fragilissime basi nelle relazioni industriali. Il corporativismo fascista aveva impedito di renderle abituali. Il liberalismo, nella sua parte più illuminata, si spingeva a riconoscere la necessità di diritti

minimi e possibilmente miserelli, ma limitatamente al singolo lavoratore. Il marxismo, alla base del comunismo italiano, sollecitava più l'intervento legislativo – di per sé finalizzato a tutelare tutti – che la funzione contrattuale del sindacato, pur riconosciuto come soggetto della rappresentanza del lavoro dall'allora recente Costituzione repubblicana.

Le debolezze di questi ceppi culturali emersero rapidamente. Sia per crescita di consapevolezza dei sindacati (e, per questo, la Cisl diede un contributo d'innovazione che coinvolse anche le altre confederazioni), sia per gli eventi che sopraggiunsero. Gli anni Sessanta aprirono la breccia, a partire dalle lotte degli elettromeccanici, alla necessità di avere una visione nuova della funzione della contrattazione, sia nazionale che aziendale. Per la nostra generazione fu un battesimo di fuoco e dovvemmo inventare letteralmente contenuti, tempistiche, ruoli dei vari livelli contrattuali.

Ci ritrovammo, al di qua e al di là dei tavoli negoziali, rapidamente in prima fila. Uomini di parte, ma, quasi istintivamente, capaci di interpretare più l'esigenza di capirci reciprocamente che di cercare di prevaricare l'"avversario". Al di là degli slogan delle manifestazioni, al di là della durezza dei comizi, al di là degli iniziali rifiuti delle aziende di prendere in considerazione le piattaforme sindacali, chi svolgeva la funzione di rappresentanza categoriale sapeva che l'unica soluzione stava nella buona mediazione.

Le relazioni sindacali e la fisionomia della contrattazione non sono nate in laboratorio, non si sono razionalizzate nella ricerca e nei libri universitari, ma nella concretezza del confronto negoziale. Per una lunga fase, la legge ha tratto riferimento dalla contrattazione e non viceversa. Per una lunga fase, l'orario di lavoro, la struttura del salario e delle qualifiche sono state materie esclusive della contrattazione. Per una lunga fase, alcuni istituti contrattuali hanno avuto rilevanza ben oltre la categoria: penso, per esempio alle 150 ore o alla cosiddetta prima parte dei contratti, relativamente agli investimenti delle aziende di medie e grandi dimensioni. E sono state il frutto di una elaborazione collettiva, anche se affidate alla pazienza, tenacia, lungimiranza dei negoziatori.

Entrambi abbiamo avuto buoni, anzi ottimi maestri che ci hanno fatto studiare, sudare, finanche dannare per trovare le formule che traducevano le sintesi a cui si arrivava di volta in volta. Grazie ad essi, abbiamo svolto poi anche funzioni leaderistiche. Ma la soddisfazione maggiore – sono convinto che vale per me come per Giorgio – è stata quella di aver partecipato alla crescita di un sistema contrattuale maturo, garante della convivenza di una pluralità di interessi a livello aziendale e di un peso del lavoro industriale riconosciuto nella cultura economica e politica del Paese.

Per questo, il ricordo è vivo e nient'affatto nostalgico. Giorgio è presente nella realtà delle cose. Una presenza che il tempo non può cancellare, perché legata al protagonismo fondativo delle regole che consentono di far evolvere correttamente il benessere delle aziende e dei lavoratori.

Era un «sindacalista d'impresa», come diceva lui. Di quelli che hanno studiato il diritto, l'economia, che sanno capire la finanza pubblica e la società, i bilanci delle aziende e le tecniche dei contratti. E, soprattutto, sanno distinguere la stoffa delle persone.

Giorgio Usai aveva la qualità del negoziatore tenace e l'ultima trattativa, gestita da lottatore che non si arrende e vive la vita da professionista fino all'ultimo minuto utile, l'ha dovuta fare con la controparte più subdola ed esiziale. Un anno fa ha smesso di combattere contro una di quelle malattie che sai che alla fine avranno la meglio.

Era un "trattativista" ferreo, amava le relazioni industriali per quell'idea di umanità che sanno dare alle vicende dell'economia. Aveva 67 anni, ormai romano, ma pistoiese di origini, è stato nel sistema di Confindustria per 36 anni.

Laureato in Giurisprudenza a pieni voti si era specializzato in Diritto del lavoro a Roma, Firenze e Milano. Dopo gli studi approda subito in Federmeccanica dove vive una straordinaria stagione di crescita quando Felice Mortillaro è consigliere delegato della federazione. Logica stringente nel negoziato, robusta argomentazione giuridica, capacità di analizzare il contesto economico e produttivo, ma anche gusto dell'argomentazione polemica fino alla provocazione intellettuale più ardita: diventano i capisaldi di una vita per la gestione del rapporto con il sindacato. Rapporto leale e schietto, aspro ma sempre conseguente. Stella polare: il riformismo e la necessità di dare alle relazioni industriali la funzione di modernizzazione del rapporto tra lavoro e capitale. Ma anche di adattamento a una realtà industriale cangiante con sempre più evidenti contaminazioni tra manifattura e servizi, tra logistica e produzione, tra innovazione tecnologica e tradizione del prodotto e dei marchi.

Dal '92, per cinque anni, Usai è stato vicedirettore di Agens e di Federtrasporto, le due associazioni di Confindustria che per prime segnano lo "sbarco" della rappresentanza strutturata nel mondo dei servizi con un approccio industriale. Dal '98 passa poi a dirigere l'area Relazioni industriali, sicurezza e affari sociali della Confederazione, che lascia nel 2011. Docente di Diritto del lavoro all'Università di Perugia e alla Scuola di specializzazione in diritto

sindacale alla Sapienza di Roma, ha sempre guardato ai giovani con l'idea di trasferire l'entusiasmo di un'Italia innovativa e manifatturiera, dove il valore del lavoro ha una connotazione nobile e moderna.

Gli erano preziosi anche gli aneddoti familiari, lasciato di un padre a capo dell'Ispettorato del lavoro da cui la realtà lavorativa gli era apparsa in tutte le sue sfaccettature di complessità e delicatezza nel bilanciare diritti e doveri.

Guardava all'Europa, a un'idea strategica delle regole e dell'occupabilità contrapposta alla conservazione di una bardatura di norme fuori dal tempo, vere nemiche del lavoro per i giovani. Era un riformista e con questo spirito aveva ricordato pochi mesi prima di morire Marco Biagi e i suoi sforzi per la modernizzazione delle relazioni industriali. Con il giurista ucciso dalle BR aveva lavorato e collaborato, con lui condivideva la passione per la materia e la sua proiezione nella comparazione tra ordinamenti diversi, tra culture non sempre armonizzabili, con l'obiettivo però di arrivare a un *corpus* europeo di regole che fosse finalmente adatto al sogno del cittadino-lavoratore d'Europa. Fin dalla tesi di laurea si era occupato dell'articolo 18 e delle sue rilevanti implicazioni nel funzionamento del mercato del lavoro, nonché nelle sue dirompenti conseguenze ideologiche.

Gli piaceva dire: «Fare relazioni industriali non vuol dire avere una buona parlantina, come qualcuno pensa, ma essere preparati, sempre e a tutte le età». Per questo non ha mai smesso di studiare, fino alla fine.

Scrivere su Giorgio Usai non è un'impresa facile per chi, come me, ha avuto modo di conoscerlo e di imparare molto da lui.

Giorgio ha accompagnato un viaggio di Confindustria lungo quarant'anni, rappresentando un modello di comportamento e dedizione verso il lavoro che in tanti abbiamo provato a replicare.

Quarant'anni che hanno visto cambiare profondamente il nostro Paese, a partire dal mercato del lavoro e dalle relazioni industriali.

Gli stravolgimenti che hanno abbracciato il nostro contesto economico-produttivo di riflesso a quello globale non hanno lasciato immune da conseguenze il mercato del lavoro italiano, che, soprattutto in quel periodo storico, ha affrontato, e sta tuttora affrontando, una transizione verso un nuovo equilibrio.

Se oggi ci avviamo verso un mercato del lavoro moderno e delle opportunità, so che in parte lo dobbiamo anche all'impegno di Giorgio, che ha sempre creduto nella possibilità di far crescere il Paese grazie alle imprese.

Sono stati anni importanti quelli vissuti da Giorgio in Confindustria, anni in cui il ruolo delle imprese è cresciuto così come la loro centralità nel contesto economico e sociale dell'Italia di allora.

Da semplice strumento per la produzione della ricchezza, le imprese hanno condotto il Paese sulla strada del benessere, divenendo, progressivamente, garanti di libertà e di democrazia.

Questa crescita è avvenuta anche grazie al ruolo che le parti sociali hanno avuto nel definire, di concerto con i Governi che si sono succeduti, una politica di crescita a favore delle imprese, dei cittadini e – più in generale – del Paese.

In questo processo di evoluzione democratica dell'Italia, Confindustria c'era, con Giorgio che è stato sempre attore attivo, al passo con i tempi; negoziatore fermo e strenuo sostenitore delle posizioni dell'industria. Con continua propositività ha perseverato nella sua attività, sempre abile e capace e nel rispetto per i principi e la sostanza delle proposte.

Sono molto gratificata di poter ricordare un collega che molto ha rappresentato per tutti noi più giovani e per la nostra crescita manageriale, perché ha saputo insegnare a me, e a chi come me ha avuto l'opportunità di collabora-

re con lui, consapevolezza del ruolo, lealtà e attaccamento verso Confindustria.

Lo dimostra ancora oggi il comportamento dei suoi collaboratori. Mantengono tutti, a distanza di anni, il suo *imprinting* nella capacità di saper leggere e affrontare i problemi e di credere nell'Organizzazione.

E oggi, più che mai, mi rendo conto che è un valore per una Organizzazione come Confindustria poter contare su persone oneste, orgogliose e appassionate del proprio lavoro proprio come lo era lui.

Ho avuto la fortuna di lavorare a lungo e intensamente con Giorgio. È stato un periodo denso di grandi riforme, di coraggiosi cambiamenti, di profonde tensioni sfociate nel brutale assassinio di Marco Biagi.

Gli accordi del '92 e del '93 sulla politica dei redditi, a cui sia Giorgio che io avevamo attivamente lavorato (pur in posizioni diverse), avevano codificato un sistema di relazioni sindacali molto strutturato che stava già mostrando i suoi limiti.

Nel 1992 Confindustria e sindacati, con grande senso di responsabilità, si accordarono per la definitiva cancellazione di qualunque automatismo nei sistemi contrattuali, e aiutarono il Governo Amato a gestire una drammatica situazione economico-finanziaria in un contesto di terremoto politico e istituzionale.

Ma pochi anni dopo quel sistema già mostrava la corda. Il comportamento delle parti nella stipula dei contratti non riusciva a garantire la necessaria flessibilità a livello aziendale e le parti sociali faticavano ad uscire da una logica nella quale al contratto nazionale era affidato un ruolo assolutamente preponderante, togliendo il terreno alla contrattazione aziendale, unico luogo di scambio tra produttività e salario, solo in grado di garantire competitività, sviluppo, crescita occupazionale.

Il meccanismo dell'inflazione programmata richiedeva rigore e senso di responsabilità difficile da trovare nei tavoli contrattuali delle categorie.

Arrivai in Confindustria nel settembre del 2000 e iniziammo da subito a collaborare sui grandi obiettivi di riforma del mercato del lavoro. La nuova presidenza di Antonio D'Amato metteva la Confindustria in una prospettiva nuova. Le relazioni sindacali cambiavano passo.

La Cgil aveva assunto ormai da tempo posizioni radicali, incapace di cogliere qualunque stimolo di evoluzione del mercato del lavoro. Il suo comportamento era di strenua difesa di meccanismi salariali automatici: il rifiuto di qualunque logica di moderazione salariale e di valorizzazione delle normali dinamiche aziendali. La frattura già presente all'interno del sindacato al momento degli accordi del 1992 trovava nella Cgil ancora una sua coda che si amplificava nel radicalismo della Fiom e della stessa segreteria generale, che si auto-affidava un non celato ruolo politico.

La Confindustria era allora decisa a dare una spinta di modernizzazione del mercato del lavoro e dei sistemi contrattuali, e divenne protagonista di un'iniziativa politica e sindacale che tendeva a rompere lo *status quo*, fatto di compromessi e di silente accettazione di ampie aree di inefficienza e rigidità nel mercato del lavoro.

Giorgio Usai lavorò in maniera intensa in quegli anni. Capi l'esigenza della svolta e con la sua straordinaria sensibilità unita a una profonda conoscenza dei meccanismi economici e legali del nostro mercato del lavoro fu intelligente e leale interprete di una stagione straordinaria di rinnovamento.

Giorgio riusciva a tradurre nei progetti normativi e nella prassi contrattuale le nuove idee. Con grande umiltà e professionalità era l'unico in grado di essere autorevolissimo interlocutore delle organizzazioni sindacali consapevoli, del vasto mondo accademico e scientifico, dei diversi rappresentanti di governo che si susseguirono in quella stagione densa di dinamiche politiche nuove e tensione sociale.

Fu in quegli anni che il rapporto con Marco Biagi divenne quasi quotidiano. Lui consulente del Governo portatore di un grande progetto di modernizzazione del mercato del lavoro, Giorgio esperto interprete della esigenza di cambiamento della parte più illuminata della rappresentanza italiana delle imprese.

Il lavoro di quegli anni fu, a mio avviso, il momento più alto e completo di una visione di modernizzazione del nostro mercato del lavoro ancora ampiamente inattuato.

Giorgio aveva avuto la fortuna di vivere stagioni importanti delle relazioni sindacali. Aveva avuto la possibilità di lavorare con grandi maestri, era sempre stato in "punti di osservazione" delle dinamiche del mercato del lavoro che gli aveva dato la possibilità, lui intelligente osservatore, di assorbire conoscenze tecnico-scientifiche unite alla pratica visibilità di ciò che accade in azienda.

Quel suo patrimonio professionale, unito a una straordinaria passione per il lavoro e per l'impresa, ne facevano una personalità unica e insostituibile nel mondo complesso della rappresentanza delle imprese italiane.

Il suo rigore istituzionale, intellettuale e morale era unito alla totale assenza di quel cinismo tattico che troppo spesso caratterizza chi lavora nel sistema delle relazioni sindacali. Quell'atteggiamento che porta a preferire il risultato politico della chiusura di un accordo alla qualità e al contenuto dello stesso.

Quel cinismo che fa prevalere, nelle organizzazioni di rappresentanza delle imprese e dei lavoratori, l'urgenza autoreferenziale del reciproco riconoscimento del proprio ruolo, al reale obiettivo della competitività dell'impresa e

della creazione di crescita e occupazione che tante gravi responsabilità ha tuttora sulla drammatica stagnazione della nostra economia.

Giorgio ne era privo e ancora oggi possiamo dire che la sua scomparsa lascia un vuoto incolmabile.

*Roberto Pessi*

Alla memoria di Giorgi Usai ho recentemente dedicato uno studio dal titolo *Jobs Act e Welfare* che è stato pubblicato sul n. 8-9/2016 del *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*.

Ho avuto con Giorgio una quarantennale frequentazione. Un grande Maestro delle relazioni industriali, con una ferrea volontà ed una decisa propensione agli accordi, peraltro, senza cedimenti, ma per ragionevoli compromessi.

Giorgio era nato alla scuola di Felice Mortillaro, nella Federmeccanica degli anni di piombo, quando le relazioni industriali erano anche coraggio, fisico e mentale, se il ruolo ti poneva dalla parte degli imprenditori. Anni difficili che lo hanno temprato e che gli hanno creato quella capacità di ascolto delle ragioni della controparte, rivelatasi poi il segreto del suo successo nella maieutica dell'esito positivo dei negoziati.

Un gentiluomo d'altri tempi, che trasmetteva agli amici la sua grande umanità, a volte occultata dalla necessaria asprezza della tecnica relazionale. Un amico che mi è mancato e mi mancherà.

Non si può parlare di Giorgio Usai senza parlare di “relazioni industriali” e se si discute di “relazioni industriali” non si può dimenticare l’attività e il contributo di Giorgio a questo affascinante mestiere.

Ho avuto la possibilità di lavorare da posizioni diverse con Giorgio da quando era un allievo del professor Mortillaro in Federmeccanica e poi fino alla sua più importante responsabilità in Confindustria.

La sua attività era caratterizzata da due aspetti fondamentali: la *competenza*, diventata una rara qualità che è quella di parlare e discutere di cose che si conoscono, condizione indispensabile per rendere professionale un negoziato e non scivolare nella banale esposizione mediatica; il *rigore*, essere rigorosi in questa attività vuol dire saper governare con coerenza le legittime esigenze del mondo imprenditoriale senza subire l’erraticità e la emotività dei condizionamenti, politici/sindacali e delle rappresentazioni mediatiche.

In un mondo imprenditoriale dove molte volte prevale l’opportunismo tattico, magari utile nel business, ma incoerente nelle relazioni che riguardano le persone, il rigore viene facilmente classificato come “rigidità” per sfuggire alla paura di una sconfitta puntando a ricercare, alla prima difficoltà, una inopportuna mediazione che compromette quasi sempre la possibilità di realizzare le condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Nelle mie private relazioni con Giorgio abbiamo affrontato in più occasioni questo aspetto del mestiere, trovando in lui la persona che in ogni caso voleva superare queste problematiche del cosiddetto “fronte interno” mantenendo una rigorosa attenzione e un profondo rispetto per le “ragioni” imprenditoriali.

Nella vicenda che ha portato all’uscita di Fiat da Confindustria, Giorgio Usai aveva compreso e condivideva lo sforzo della Fiat di individuare nuove regole per il sistema di relazioni industriali e si rendeva perfettamente conto che l’iniziativa della Fiat poteva avere ricadute positive, ma nello stesso tempo, dovendo rappresentare le preoccupazioni di buona parte del mondo confindustriale, aveva cercato in tutti i modi di individuare una soluzione condivisa evitando che l’iniziativa della Fiat potesse essere vista in polemica con la Confindustria.

Malgrado l'amarezza per l'uscita della Fiat ho mantenuto con Giorgio sempre ottime relazioni personali in funzione del forte legame professionale che ci aveva unito per più di trent'anni e che aveva fatto nascere una vera amicizia.

Giorgio Usai ha dato una grande dimostrazione di rigore anche nei suoi rapporti personali accettando con elegante signorilità la sua uscita da Confindustria dove aveva operato con onesta dedizione.

Giorgio Usai ci manca molto. Ci manca per quella calda umanità che scoprivi presto sotto la crosta del duro negoziatore e per quella professionalità che consisteva non solo nella pignola conoscenza dei contenuti ma, soprattutto, nella determinazione con cui cercava di far valere le sue ragioni. Amava definirsi “sindacalista d’impresa” e lo era per davvero in un mondo per lunghi anni dominato dall’egemonia del sindacato dei lavoratori. Molti suoi colleghi si accomodavano, finendo col difendere essi stessi gli altri dalle imprese e non il contrario, come sarebbe stato loro dovere. Anzi, anche in presenza di una autentica dialettica tra le confederazioni, privilegiavano come interlocutore il sindacato più conservatore semplicemente perché così facevano meno fatica e incontravano le lodi degli avversari. Giorgio Usai era, al contrario, un vero “osso duro”, incurante della sua popolarità presso i decisori istituzionali o le controparti negoziali. Faceva bene il suo mestiere anche perché credeva davvero nel rilievo sociale dell’impresa. Non era poca cosa in un Paese ove tuttora sopravvivono pregiudizi diffusi nei confronti dell’impresa quali si evidenziano in un contesto di regole ostili, scritte e applicate, che non ha uguali in Europa. Dobbiamo far sopravvivere la sua lezione di vita, il suo spirito combattivo, perché non c’è lavoro senza impresa e la conquista per essa di condizioni più favorevoli non è un pranzo di gala. Ancora oggi è difficile superare quella antropologia negativa per cui ogni attività economica sarebbe tendenzialmente il luogo dello “sfruttamento dell’uomo sull’uomo”. Giorgio comprendeva, anche se non condivideva, questa diffidenza, ma pretendeva in ogni caso regole semplici e certe. Detestava i compromessi confusi perché sapeva ne sarebbe conseguita una giurisprudenza incerta, sufficiente a scoraggiare la propensione ad investire ed assumere. Aveva avuto modo di conoscere bene la produzione di beni come di servizi ed avvertiva tutte le pressioni competitive per cui non si accontentava dei progressi confrontati con il passato anche recente delle relazioni industriali, metro di misura ricorrente della sua controparte. A questo parametro di evoluzione contrapponeva infatti quello dei competitori nel mercato globale o le esigenze di efficienza dei servizi di pubblica utilità in rapporto agli utenti. Qualcuno ha scritto che «non ha mai smesso di studiare, fino alla fine». E in effetti era un piacere verificare con lui anche le ipotesi più azzar-

date perché era un autentico riformista. Conservo, in particolare, il ricordo del negoziato informale che ha condotto alla legge Biagi, prima con Marco poi senza di lui. Condivideva il piacere della visione di un futuro migliore ma ti riportava con puntualità alla concretezza della realtà fattuale da cui partire per definire nel dettaglio le nuove norme simulandone l'impatto sui comportamenti degli attori nei territori e nella viva realtà delle diverse tipologie o dimensioni d'impresa. Aveva in comune con Marco Biagi l'ansia del risultato ed un sano disprezzo per le "bandierine" formali dall'esito ambiguo, così frequenti in questo mestiere. Nel merito, egli si collocava tra coloro che più hanno compreso la valenza formativa di ogni impresa in funzione della occupabilità dei lavoratori, a partire dai più giovani. Aveva una cultura sussidiaria che lo portava a capacitare la reciproca adattabilità tra le parti tanto nella cornice degli accordi interconfederali quanto nella concretezza della dimensione aziendale. Mi è stato riferimento decisivo per scrivere con Michele Tiraboschi l'articolo 8 del decreto con cui viene attuata la complessa manovra di finanza pubblica dell'estate 2011. Sulla scia dell'accordo Fiat per la rigenerazione di Pomigliano si decide di dare forza agli accordi aziendali non solo in termini di efficacia *erga omnes*, ma anche di duttile derogabilità di leggi e contratti nazionali. Precedemmo di ben cinque anni la faticosa legge francese del governo Hollande con la dichiarata disponibilità dei vertici di Cisl e Uil. Anche se poi, nonostante le intese intercorse, sarà paradossalmente la "sua" Confindustria a fare un passo indietro ostentando disinteresse per la novità. Le relazioni industriali di prossimità hanno un cannone in mano ma, per puro opportunismo, si conviene di non usarlo o di ricorrervi in modo contratto, spesso nascosto, in termini meramente difensivi nelle situazioni di difficoltà. Giorgio, il sindacalista, non capisce. Ha concorso ad una innovazione di grande portata ma per ragioni politiciste, il recupero del rapporto con la Cgil, essa viene sterilizzata. Con dignità si fa da parte e si dedica all'insegnamento. Affinché molti giovani, con spirito moderno ed autentico senso della rappresentanza, apprendano la lezione dell'esperienza. Quella che deve restare come "la lezione di Usai".

Ho conosciuto Giorgio Usai agli inizi degli anni Ottanta, quando iniziai a frequentare gli organi direttivi della nostra associazione.

Giorgio era entrato nella federazione qualche anno prima, nel 1974, quando Federmeccanica, nata da pochi anni, stava cominciando a selezionare e far crescere i propri quadri dirigenti.

Sotto la guida del professor Felice Mortillaro la nostra associazione, come ricordava sempre Usai, è stata una straordinaria scuola di formazione che gli consentì di diventare un “sindacalista d’impresa” di grande livello, capace di coniugare una profonda conoscenza delle questioni giuridico-sindacali e l’analisi del contesto economico e politico con le doti di negoziatore rigoroso e caparbio.

Gli anni della sua collaborazione con Federmeccanica, compresi tra il 1974 e il 1992, che coincidono con il primo ventennio della federazione, furono particolarmente significativi per la storia del Paese.

Un periodo caratterizzato da grandi tensioni sociali durante il quale il contratto collettivo nazionale dei Metalmeccanici assunse un ruolo di indirizzo delle relazioni industriali nel Paese. Tempi caratterizzati da scontri ideologici, aspri conflitti, contenziosi giudiziari e sofferte mediazioni anche istituzionali su materie cardine come l’orario di lavoro, i diritti di informazione, l’inquadramento professionale e il costo del lavoro.

In questo contesto Giorgio ha messo a disposizione tutta la sua capacità di mediatore, le sue conoscenze tecniche e la sua umanità per arrivare a soluzioni contrattuali che, in quella difficile stagione, rappresentavano il miglior punto di equilibrio possibile.

Sotto il suo impulso fu anche costituito il “Coordinamento giuridico” di Federmeccanica, formato da avvocati, professori e intellettuali specialisti della materia sindacale e del lavoro. Il nuovo organismo consentì, tra le altre cose, di coordinare a livello nazionale le controversie giudiziarie, allora molto diffuse, caratterizzate da sentenze spesso contrastanti, e di elaborare posizionamenti ed interpretazioni a supporto delle imprese.

Il Coordinamento divenne, allo stesso tempo, anche una importante sede di confronto e riflessione sulle problematiche che stavano emergendo nel

mondo del lavoro. Un patrimonio di elaborazioni che contribuì alla definizione di nuove regole nelle relazioni industriali e non solo.

Le posizioni elaborate da Federmeccanica in quegli anni sono oggi riordinate in uno straordinario archivio storico che raccoglie migliaia di documenti, circolari e materiali che portano, tutti, la firma di Usai.

In questi documenti si legge la storia delle relazioni industriali del Paese. Una storia densa di accadimenti – segnata anche dalla tragica presenza del terrorismo – legati ai mutevoli contesti economici, politici e sociali di quegli anni.

Una fase della vicenda sindacale italiana alla quale Giorgio ha contribuito con la sua fine capacità interpretativa, indispensabile per superare la complessità e l'ambiguità che spesso si accompagnano alla mediazione tra le parti richiedendo certissime ricostruzioni semantiche. Questo è il lascito di Usai che ancora oggi caratterizza tanta parte della vita di Federmeccanica.

Da ultimo voglio ricordare l'uomo. Giorgio ha dedicato la sua vita al Sistema confindustriale e lo ha fatto animato da una sensibilità autenticamente liberale, contribuendo con passione e determinazione al rinnovamento delle relazioni industriali e dunque della cultura di Impresa in Italia.

Ho avuto molte occasioni di incontrare e di apprezzare Giorgio Usai. I primi incontri risalgono agli anni Ottanta, quando mi occupavo di relazioni industriali come studioso e lo incontravo nelle discussioni con Felice Mortillaro, con il quale condivideva un forte impegno nella contrattazione del settore metalmeccanico. Entrambi mi colpivano per la loro grande preparazione e capacità contrattuale. Usai appariva meno spigoloso nel carattere e nelle prese di posizione di Mortillaro, pur essendo altrettanto fermo nelle sue idee.

Gli anni di collaborazione con Mortillaro sono stati professionalmente importanti per Usai, anche se come lui stesso riconosceva «non sono stati facili» anche per la differenza di carattere. Negli anni successivi, a partire dal 1995, quando ho ricevuto incarichi istituzionali e politici, gli incontri con Usai sono diventati più frequenti ed ho potuto conoscerlo meglio.

Nel frattempo Usai aveva assunto la responsabilità delle relazioni industriali nell'Agens, ove doveva portare la sua esperienza di industrialista nei settori dei servizi. Ci teneva molto, a mio avviso giustamente, a sottolineare l'importanza per l'Italia e per il mondo del lavoro della nostra tradizione industriale e della cultura diffusa da parte di questa tradizione anche per le relazioni di lavoro.

Nel periodo della mia permanenza al Ministero del lavoro ho avuto occasione di sperimentare la sua competenza in varie occasioni; in particolare nell'elaborazione della normativa poi confluita nella legge n. 196/1997. A questa elaborazione Usai ha fornito contributi diretti, operando in collaborazione con Marco Biagi, che era mio apprezzatissimo consulente, oltre che caro amico. I due condividevano un orientamento innovatore ma pragmatico nell'affrontare i problemi del lavoro, si trovavano anche per carattere, entrambi riflessivi e umanamente attenti. Così mi sembrava, anche se Usai mi appariva più riservato e meno espansivo di Marco, perché non avevamo la stessa risalente amicizia.

Dopo la fine del mio Ministero, i motivi istituzionali di incontro si sono ridotti; ma non sono venute meno le occasioni di dialogo, pure da posizioni diverse, sui temi più scottanti delle relazioni industriali che Usai continuava

a seguire, con la consueta competenza e passione nella nuova posizione in Confindustria.

Il cambiamento del quadro politico e del Governo non doveva cambiare la utilità e la schiettezza del dialogo. Nonostante le nostre opinioni sui provvedimenti di quel periodo, ad esempio sul decreto n. 276/2003, non coincidessero sempre, ci univa il fatto che condividevamo l'idea dell'autonomia delle relazioni industriali trasmessaci da maestri come Giugni. Sapevamo che tale autonomia non può essere assoluta per le implicazioni delle scelte contrattuali sui problemi generali del Paese e per i fattori di contesto con inevitabili condizionamenti di cui tali scelte devono tener conto. Ma eravamo convinti che i temi della regolazione dei rapporti collettivi di lavoro andavano trattati con una attenzione prioritaria alle dinamiche proprie di questi rapporti e degli attori, quindi con un certo distacco dalla politica, tanto più quella partitica.

Io ne sono ancora convinto, anche se so bene che non sempre le parti sociali riescono a praticare correttamente questa autonomia; e neppure noi esperti siamo sempre all'altezza.

Il dialogo fra noi in quegli anni si è alimentato di momenti di riflessione collettivi come quelli organizzati dall'Arel, dove Usai veniva chiamato a discutere sui temi di attualità per la competenza che tutti gli riconoscevano; e gli incontri degli Amici di Marco Biagi che hanno proseguito i dibattiti fra esperti di posizioni ideali e scientifiche diverse nel ricordo di Marco.

Mi piace ricordare alcune delle convinzioni di Usai sui temi principali del diritto del lavoro maturate nella esperienza e nello studio dei problemi del lavoro; perché Giorgio era, come tutti lo ricordano, un appassionato della pratica delle relazioni industriali, ma era anche uno studioso attento e aggiornato.

Molte di queste sue idee mi sono comuni; ma sono state attuate solo in parte e talora con modalità a mio avviso non appropriate.

Ricordo anzitutto la convinzione, che Usai ripete in una delle sue più recenti interviste su ADAPT (2010), che «la garanzia da assicurare, *in primis* ai giovani, non è quella del posto di lavoro, che non esiste più neppure nel pubblico impiego, ma dell'occupabilità, che deriva dal saper fare del singolo, un saper fare reso sempre attuale dalla formazione continua; occupabilità unita alle forme di sostegno al reddito per le fasi di transizione da un lavoro ad un altro». Questa è un'idea presente già nei primi progetti che facevamo con Biagi, ma che doveva essere purtroppo attuata solo molto in ritardo, per la resistenza a superare le rigidità del diritto storico, a cominciare dall'articolo 18 dello Statuto, e per la non completa operatività delle politiche attive nel nostro Paese (da sempre inadeguate).

Usai credeva molto nelle politiche attive, comprensive di formazione, servizi all'impiego pubblici e privati (i primi da rendere più efficienti) e ammortizzatori attivi. L'insieme di tali politiche pubbliche e private è essenziale per sfruttare tutte le opportunità offerte dal mercato del lavoro, purtroppo ancora scarse, superando i fenomeni di *mismatch* ancora diffusi in Italia.

Un'altra idea, condivisa con Usai, e ancora ripresa da maestri come Giugni, era la necessità di potenziare le forme di composizione consensuale delle controversie di lavoro, compreso l'arbitrato. I tentativi per darvi attuazione normativa sono stati pochi e non tutti a mio avviso appropriati come quello del collegato lavoro alla finanziaria del 2010. Ma l'insuccesso di quei tentativi – come riconosceva Usai – a distanza di tanti anni dipende dalla resistenza delle parti sociali, dovuta alla scarsa cultura dell'arbitrato e in definitiva alla mancanza di capacità dell'autonomia collettiva di dettare non solo le regole sostanziali dei loro rapporti ma anche le procedure per la loro amministrazione congiunta, compresa la composizione delle controversie.

Anche della contrattazione e del sistema contrattuale Usai aveva una conoscenza profonda – che sostanziava le sue idee moderne. Non poteva essere diversamente data la convinzione, non solo sua, che la contrattazione collettiva occupa un ruolo centrale nelle nostre relazioni industriali. La sua esperienza e anche il suo rigore professionale lo portavano ad attribuire grande importanza alle regole e al rispetto delle regole per governare il sistema. Anche qui si tratta di una idea tanto essenziale quanto poco realizzata nel nostro sistema.

La ricerca di regole di sistema affidabili e condivise è stata un impegno ricorrente di Usai, come di tanti di noi; a cominciare dal protocollo del 1993, al tentativo di aggiornarlo da me promosso (nel 1997) con la Commissione Giugni, alle proposte di Confindustria del 2005, che Usai ricorda nell'intervista citata, ai tentativi più recenti reiterati dalle confederazioni sindacali e Confindustria dal 2009 ad oggi. Il filo conduttore di questi tentativi è infatti di perfezionare le regole e le procedure – perché di accordi procedurali si tratta – capaci di dare al sistema delle relazioni industriali certezza sulle variabili e sui comportamenti, nonché equilibrio fra le esigenze delle imprese e dei lavoratori. I termini di questo binomio – certezza ed equilibrio – sono sempre presenti nelle posizioni di Usai, e ne rispecchiano non solo il rigore professionale ma i valori etici di fondo cui lui si ispirava.

L'accordo interconfederale del 2009 è stato uno degli impegni più recenti di Usai. È un accordo cui egli ha creduto molto e che ha difeso con convinzione ritenendolo una tappa importante, anche se non conclusiva. Così si è impegnato a seguirne la attuazione nella contrattazione di categoria ad esso seguita. Si è trattato di una fase difficile anche per il dissenso della Cgil

sull'accordo, vissuto con "amarezza" da Usai, che non voleva chiamarlo "accordo separato", bensì molto più lealmente (nell'intervista citata) «accordo non firmato dalla maggiore organizzazione dei lavoratori». Ma questa fase ha prodotto risultati in gran parte nella contrattazione di categoria, come Usai rivendica con orgoglio (*La contrattazione collettiva alla prova delle riforme*, in *Arel, Europa Lavoro Economia*, 2009, e *Equilibrio nello scambio fra esigenze di impresa e attese dei lavoratori*, ivi). L'accordo del 2009 conteneva in effetti non pochi elementi che migliorano e innovano l'impianto del 1993 e che hanno avuto sviluppo in seguito (ancorché non completo). Ne ricordo alcuni: la indicazione di un nuovo criterio per il calcolo dei minimi tabellari; il tasso di inflazione prevista sull'indice dei prezzi al consumo armonizzati in ambito europeo per l'Italia; regole più precise nei rapporti fra livelli contrattuali, con la riproposizione del principio del *ne bis in idem* e la valorizzazione della contrattazione decentrata; la previsione della possibilità di derogare al contratto nazionale per governare crisi aziendali o attrarre investimenti; linee-guida utili a definire modelli di premio variabile, per la diffusione della contrattazione di secondo livello anche nelle PMI; indicazioni alla contrattazione futura per risolvere eventuali controversie nella applicazione delle regole per sostenere un sistema contrattuale, meno conflittuale e più partecipativo; aperture alla possibilità di un welfare contrattuale che saranno riprese nel rinnovo del contratto per l'industria metalmeccanica (ancora non firmato dalla Fiom-Cgil) e che troveranno pieno sviluppo nella contrattazione di questi ultimi mesi, anche per l'impulso della legge di stabilità per il 2016.

Le idee proposte da Usai, i "semi" come lui li definiva, trovano oggi come in passato non poche resistenze a maturare nel nostro difficile Paese. Ma Usai manifestava sempre fiducia nelle possibilità di miglioramento delle relazioni industriali, e nei comportamenti delle parti, compresa la possibilità di unità sindacale, pur vedendone gli ostacoli.

Mi piace ricordare che invitava i giovani a «non aver paura del cambiamento»; e a quelli che erano così "matti" da intraprendere la via del sindacalista d'impresa, ricordava che dovevano affrontare una «buona dose di studio e tanta fatica, nonché acquisire stabili basi non solo giuridiche ma interdisciplinari». Questo dell'impegno culturale rigoroso e interdisciplinare è un messaggio che vale per tutti i cultori delle relazioni industriali, tanto più in un'epoca, come l'attuale, in cui queste relazioni e la disciplina che le studia sono alquanto contrastate.

Usai ci ricorda che sta «alla nostra capacità e volontà di far prevalere un modello di Relazioni Industriali in grado di mantenere all'autonomia collettiva un sufficiente grado di governo dello sviluppo economico del nostro Paese» (*Equilibrio nello scambio tra esigenze di impresa e attese dei lavoratori*, cit.).

---

PARTE II

**SCRITTI DI GIORGIO USAI**



## **Il mestiere di sindacalista d'impresa. Un punto di vista autobiografico**

Una premessa è d'obbligo: svolgere il mestiere di “sindacalista d'impresa” all'interno di un'organizzazione di rappresentanza presuppone una scelta, direi ideologica, e cioè la consapevole e convinta condivisione dei principi di libertà d'impresa e di economia di mercato, sempre sorretta da solidi pilastri etici. È questa scelta che differenzia il sindacalista d'impresa da un libero professionista che parimenti può rendere molti dei servizi che l'impresa richiede, senza tuttavia avere la necessità di esprimere un esplicito coinvolgimento di partecipazione agli obiettivi della singola impresa e, tanto meno, del sistema delle imprese nel suo complesso. Questa la ragione di fondo per cui si può affermare che scegliere di fare il sindacalista d'impresa nell'ambito di strutture di rappresentanza associativa non può essere una scelta professionale di ripiego, dal momento che richiede l'assunzione di una precisa filosofia di vita e dei suoi naturali corollari comportamentali.

Il mestiere del sindacalista d'impresa impone logiche diverse in funzione della sede in cui lo si svolge. Il responsabile delle risorse umane di un'azienda ha l'obiettivo di realizzare il progetto che la “sua” azienda gli ha dato e concentra tutti i suoi sforzi e le sue scelte per il raggiungimento di quell'obiettivo. Per il sindacalista d'impresa che opera in un'associazione, il raggiungimento di un obiettivo posto da una singola impresa deve sempre trovare un equilibrato componimento con le diverse esigenze di tutte le altre imprese associate. E in quest'attività di componimento, e non di mediazione, dei diversi interessi si innesta un'ulteriore difficoltà: considerare la platea associativa di riferimento. Se si opera in un'associazione territoriale, il riferimento sono le imprese attive in quel dato territorio con appartenenza a diversi settori produttivi. Quindi una visione attenta al “sociale” nel territorio dove gli *stakeholders* sono in grado di dare immediata reazione diretta ad ogni scelta che incida sul vissuto locale. Con differenti caratteristiche aggiuntive è l'attenzione che deve porre chi opera in una associazione nazionale di categoria dove, alla pur apparente omogeneità di interessi di imprese riconducibili alla stessa categoria (metalmecanica, chimica, dei servizi, ecc.), si aggiunge la disomogeneità dei problemi che le singole imprese devono affron-

tare non tanto in ragione delle loro dimensioni quanto, soprattutto, in funzione dei mercati in cui sono impegnate.

Se infine si prende in considerazione il livello confederale, al sindacalista d'impresa è richiesto un impegno maggiore e diverso per individuare il giusto punto di equilibrio nelle scelte che dovrà fare in materia di lavoro. Consideriamo ad esempio una organizzazione come Confindustria. Nell'immaginario collettivo continua ad essere considerata l'associazione che rappresenta le grandi imprese manifatturiere. Niente di più inesatto. Delle circa 150 mila imprese associate (che occupano oltre 5 milioni e mezzo di lavoratori), l'85% è al di sotto dei 50 dipendenti mentre solo il 2,3% ha più di 250 dipendenti. È certo che in Confindustria vi sono tutte le più grandi imprese ma la "base" associativa sono le piccole imprese proprio perché Confindustria non è altro che lo specchio della realtà economico-produttiva del Paese. Ma non solo. A partire dagli anni Novanta Confindustria ha cambiato pelle. Oggi le tradizionali attività manifatturiere rappresentano poco più della metà delle imprese associate mentre l'altra metà sono imprese di costruzioni e soprattutto di servizi del terziario, dei servizi innovativi e dei grandi servizi a rete (trasporti, elettricità, telecomunicazioni, gas ed acqua, poste). Anche in termini di addetti la differenza è ben marcata, con un 60% nelle imprese manifatturiere ed il resto nel terziario e servizi. Quindi il "mestiere" di sindacalista d'impresa si è complicato dal momento che gli viene chiesto – sui temi del lavoro – di saper "interpretare" contemporaneamente gli interessi di settori *capital intensive* e di quelli *labour intensive*; di imprese piccole e grandi; di imprese che operano su tutto il territorio nazionale e imprese che operano solo localmente; di imprese che competono sui mercati internazionali ed altre che competono solo nel mercato interno; di imprese toccate dalle liberalizzazioni e privatizzazioni ed imprese con ancora forte tendenza monopolista. In questa situazione il sindacalista d'impresa non può cercare la mediazione. Nella sua responsabilità di sviluppare sul piano tecnico gli input politici che gli provengono dal vertice dell'associazione, il suo obiettivo deve essere la ricerca dell'interesse generale, la sintesi. Il sindacalista d'impresa, oggi, deve essere capace non già di mediare interessi, spesso corporativi, ma essere in grado di comporre interessi concorrenti verso interessi generali. E questo a maggior ragione a livello confederale dove l'impegno in materia di lavoro si sviluppa prevalentemente su due fronti: da una parte nel rapporto con le istituzioni, sia nella fase di costruzione ed elaborazione delle normative di legge in materia di lavoro (e quindi nel rapporto con il Governo ed il Parlamento), sia nella fase di gestione ed applicazione di specifiche discipline (e quindi nel rapporto con il Ministero del lavoro ma anche con gli istituti previdenziali ed assistenziali).

L'altro versante è, naturalmente, con le confederazioni sindacali per tutte le materie che possono essere oggetto di confronto a livello interconfederale, sia nella situazione di negoziazione bilaterale che di incontri trilaterali e quindi fra Governo e cosiddette parti sociali.

Il ruolo di Confindustria è di anticipare, prevenire e interpretare le esigenze dei soggetti rappresentati, individuando i campi di intervento e proponendo soluzioni. Il sindacalista d'impresa, allora, deve elaborare le soluzioni come il risultato di un orientamento che si consolida attraverso il confronto che si dipana negli organismi tecnici ed è a sua volta il frutto di valutazioni già elaborate in sede territoriale e di categoria. Mentre negli anni Settanta e Ottanta l'azione del sindacalista d'impresa all'interno di una associazione di rappresentanza era prevalentemente di tipo difensivo, volta cioè a far fronte, a dare risposta (si parlava, infatti, di "sindacato di risposta") alla piattaforma dei sindacati dei lavoratori oppure alle iniziative di origine legislativa il più delle volte *pro labor* e quindi tese a introdurre ulteriori vincoli all'esercizio dell'impresa, oggi, al sindacalista d'impresa è richiesta con maggiore frequenza, se non addirittura in via esclusiva, di saper elaborare un'azione costruttiva, di proposta e di anticipazione.

Per svolgere il "mestiere" di sindacalista di impresa, a maggior ragione se all'interno di una organizzazione di rappresentanza, occorrono alcuni precisi requisiti che saranno poi corroborati dall'esperienza sul campo: intanto un'adeguata preparazione giuridica di base, in particolare in materia di diritto civile, di diritto del lavoro e di diritto processuale. Inoltre una robusta preparazione economica tale da porlo sempre nelle condizioni di avere l'esatta comprensione delle conseguenze economiche delle soluzioni che, nelle diverse situazioni, vengono messe in discussione.

Questo è un mestiere che non si improvvisa anche perché porta con sé la responsabilità di fornire agli associati risposte che, nell'incidere sui dati economici dell'impresa, coinvolgono il fattore lavoro che deve sempre rimanere al centro dell'attenzione di chi intende operare nelle relazioni industriali. Per raggiungere il bene collettivo dell'associazione occorre rispondere, in ogni occasione, al dettato di un codice etico e ai principi della responsabilità sociale d'impresa.

## Legge Biagi: una riforma per le sfide dei nuovi mercati\*

### 1. Premessa

Con lo schema di decreto legislativo di attuazione della legge Biagi prende corpo la riforma del mercato del lavoro tratteggiata nella legge delega. È la riforma di maggior rilievo per il mondo del lavoro dopo lo Statuto dei lavoratori, grazie alla modernità delle idee ed all'innato europeismo di Marco Biagi.

Una riforma da tempo auspicata da Confindustria che vede sempre più minacciata la competitività delle imprese italiane dalle coraggiose innovazioni introdotte dagli altri Paesi, soprattutto europei, sul piano della lotta alla disoccupazione e in termini di incremento dei tassi di partecipazione al lavoro. Creare nuova occupazione attraverso la promozione della flessibilità del mercato del lavoro è ancora uno degli obiettivi prioritari della Comunità europea ed è anche quello del nostro Paese che si vede ora pronto a concentrare il proprio impegno per dare seguito alla Strategia per l'occupazione adottata a Lussemburgo e rafforzata dal Consiglio europeo di Lisbona il cui primo obiettivo è di portare il tasso medio di occupazione al 70% entro il 2010.

Le nuove norme potranno in particolare attrarre, nel mercato del lavoro regolare, più giovani del sud, più donne e più lavoratori anziani in tutto il Paese.

Il decreto legislativo n. 276/2003 ha, per Confindustria, una doppia valenza: nei suoi 86 articoli c'è la sfida di nuove forme di impieghi flessibili e l'opportunità di rafforzare le agenzie, destinate a diventare operatori "polifunzionali", con conseguente liberalizzazione del collocamento. Tutto ciò contribuirà a rendere il mercato del lavoro più dinamico ed a porlo in sintonia con i pilastri europei dell'"adattabilità" e dell'"occupabilità".

---

\* Contributo pubblicato in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro. Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè, 2004, con il titolo *Una riforma per le sfide dei nuovi mercati: il giudizio di Confindustria*.

Si tratta di cambiamenti notevoli che danno precise risposte alle esigenze delle imprese che si confrontano sui mercati internazionali. Nella riforma Biagi il legislatore ha fatto ricorso alla più classica terminologia giuridica nel definire “somministrazione di lavoro” la disciplina che, molto probabilmente, comporterà le maggiori novità nel modo di strutturare ed organizzare le imprese italiane. Viene così completata la disciplina del “lavoro in affitto” (anche se, volutamente, il legislatore delegato ha evitato l’uso di un’espressione del tutto comune nel linguaggio giuridico internazionale, ma che sembra turbare le “anime belle” di sociologi improvvisati), che aveva ricevuto una prima, importante, definizione con il c.d. Pacchetto Treu nel 1997 quando, con un ritardo che per decenni ha penalizzato le nostre imprese rispetto ai principali competitori (in Francia, Germania e UK), era stato introdotto il lavoro interinale.

## 2. Il “vecchio” lavoro interinale ed il nuovo *staff leasing*

Nei limiti e alle condizioni stabilite dalla legge e dalla contrattazione collettiva, le imprese d’ora in poi potranno avvalersi di prestazioni lavorative rese da personale non assunto alle proprie dipendenze, sia per esigenze temporanee (ampliando le ipotesi già previste con il “vecchio” lavoro interinale) che per attività che si protraggono a tempo indeterminato (il nuovo *staff leasing*).

Dopo oltre quarant’anni viene abrogata la legge n. 1369/1960 sul divieto di intermediazione e di interposizione di manodopera e sostituita con una disciplina completa e adeguata a una realtà produttiva che non può più essere condizionata dalla pregiudiziale opposizione di chi è tormentato dai fantasmi del caporalato, fenomeno che trovava spazio in un Paese prevalentemente agricolo ed appena alle soglie della industrializzazione.

Finalmente, nel 2003, ciò che era reato – la somministrazione di manodopera – diventa un contratto “tipico”, cioè specificamente disciplinato dalla legge e corredato di tutele e garanzie per il lavoratore in un corretto equilibrio con una maggiore libertà organizzativa dell’impresa.

Con lo *staff leasing* i lavoratori vengono assunti con contratto di lavoro a tempo indeterminato da una agenzia autorizzata e, quando non occupati presso un’impresa utilizzatrice, restano a disposizione dell’agenzia che è tenuta a corrispondere una specifica indennità mensile di disponibilità stabilita dall’apposito contratto collettivo nazionale (quello che oggi viene applicato dalle imprese di lavoro interinale).

Peraltro, nel caso in cui cessi la somministrazione a tempo indeterminato, è previsto che i dipendenti di queste agenzie usufruiscano di forme di sostegno del reddito, erogate da un apposito fondo finanziato dalle agenzie stesse.

Le ipotesi di “affitto di personale” a tempo indeterminato sono indicate dalla legge e riguardano numerose attività: servizi di consulenza e assistenza nel settore informatico; servizi di pulizia, custodia, portineria; servizi, da e per lo stabilimento, di trasporto persone, macchinari e merci; gestione di biblioteche, parchi, musei, archivi, magazzini, servizi di economato; attività di consulenza direzionale, gestione del personale, ricerca e selezione del personale; attività di marketing; gestione di call-center; avvio di nuove iniziative imprenditoriali nelle aree Obiettivo 1; costruzione edilizia all'interno degli stabilimenti, per l'installazione o smontaggio di impianti e macchinari, particolari attività produttive, specie nell'edilizia e nella cantieristica navale, le quali richiedano più fasi successive di lavorazione con impiego di manodopera diversa per specializzazione da quella normalmente impiegata nell'impresa.

Il legislatore affida poi alla contrattazione collettiva (nazionale o territoriale) la possibilità di definire nuove ed ulteriori ipotesi che possono legittimare lo *staff leasing*.

L'istituto, pertanto, è immediatamente operativo sempreché ci siano agenzie strutturate per gestire questa tipologia di rapporti. Il Ministero del lavoro ha 2 mesi di tempo dalla richiesta per rilasciare l'autorizzazione provvisoria in regime di silenzio-assenso. Considerato che il Ministero del lavoro dovrà emanare, entro un mese dall'entrata in vigore del provvedimento (24 ottobre), il decreto che stabilisce le modalità per la presentazione delle richieste di autorizzazione, è prevedibile che già dal gennaio 2004 potranno realizzarsi i primi casi di effettivo avvio di lavoratori presso le imprese con contratto di somministrazione a tempo indeterminato.

Particolarmente severe le tutele che assistono la somministrazione di lavoro che, nella nuova forma a tempo indeterminato, ancor di più deve superare il disfavore che nella nostra legislazione è sempre stato espresso nei confronti della intermediazione di manodopera.

Quale primo requisito indispensabile (*ad substantiam*) vi è la forma scritta del contratto di somministrazione che viene stipulato fra agenzia ed impresa utilizzatrice.

In caso di mancanza della forma scritta od in mancanza, nel contratto, di alcuni elementi ritenuti essenziali dal legislatore (gli estremi dell'autorizzazione rilasciata all'agenzia; il numero dei lavoratori che sono oggetto di quel contratto di somministrazione; la causale che legittima lo *staff leasing* o le ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sosti-

tutivo che legittimano il “vecchio” interinale; l’indicazione della presenza di eventuali rischi; l’inizio e la durata del contratto), il contratto è affetto da nullità che, come tale, rende inesistente qualsiasi atto intervenuto fra le parti con la logica conseguenza di considerare tutti i lavoratori interessati quali dipendenti dell’impresa utilizzatrice a tutti gli effetti e, ovviamente, sin dall’inizio della attività.

Sul versante dei rapporti che intercorrono fra agenzia e propri dipendenti assunti a tempo indeterminato, le garanzie sono offerte dal fatto che i rapporti di lavoro sono soggetti alla disciplina generale, comune a tutti i normali rapporti di impiego.

Per quel che riguarda il “vecchio” interinale (ora somministrazione di lavoro a tempo determinato) le novità portano a far sì che il rapporto di lavoro a termine ed il rapporto di lavoro interinale potranno, d’ora in poi, “giocare alla pari”, nel senso che l’impresa farà ricorso all’uno o all’altro tipo di rapporto in funzione delle specifiche esigenze da soddisfare e non più per la maggiore o minore facilità nell’istaurare un tipo di rapporto piuttosto che l’altro.

Dopo l’approvazione della nuova disciplina legale del rapporto di lavoro a termine (decreto legislativo n. 368/2001) infatti, mentre per il contratto a termine non si richiedevano più causali specifiche né erano più previsti limiti quantitativi, il contratto di lavoro interinale continuava ad essere limitato nel suo utilizzo da specifiche causali di legge e di contratto e da percentuali massime di utilizzabilità, obbligatoriamente stabilite dalla contrattazione collettiva.

Con la riforma Biagi i due istituti sono soggetti alle medesime condizioni per cui anche il lavoro interinale sarà consentito a fronte di ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo anche se riferibili all’ordinaria attività dell’utilizzatore, senza che vi sia la necessità di una puntuale coincidenza fra causale tipizzata per legge o contrattazione collettiva ed impiego con lavoro interinale.

Parimenti, il ricorso a prestazioni di lavoro con utilizzo dell’interinale non sarà più limitato al numero massimo di lavoratori consentito dalla contrattazione collettiva, anche se il legislatore ha ritenuto opportuno lasciare alla contrattazione la facoltà di apporre o no limiti percentuali di utilizzazione per le ipotesi diverse da quelle che, per legge (quella sul lavoro a termine), non sono suscettibili di limitazioni quantitative.

Resta fermo il divieto di far ricorso alla somministrazione di lavoro (sia a termine che a tempo indeterminato) in tutte le ipotesi che già valevano per il lavoro interinale e successivamente per la nuova disciplina del contratto a termine, per cui non si può ricorrere alla somministrazione per sostituire la-

voratori in sciopero e, salvo diversi accordi sindacali, per le stesse mansioni svolte da lavoratori che, nei 6 mesi precedenti, siano stati soggetti a licenziamenti collettivi o siano stati posti in cassa integrazione guadagni od, infine, in quelle imprese che non abbiano effettuato la valutazione dei rischi *ex* decreto legislativo n. 626/1994.

Quindi, da un lato, una gestione non cautelativamente e pregiudizialmente limitata da parte della legge o della contrattazione collettiva, dall'altro, controllo rigoroso e puntualmente sanzionato di ogni ricorso scorretto, illecito o irregolare alle diverse forme di somministrazione di lavoro così come, già da tempo, per il lavoro a termine.

Possiamo dire che il legislatore prende atto del grado di "maturità" del sistema economico e produttivo assumendo il principio che, per far fronte alle variabili ed imprevedibili esigenze del mercato, l'impresa ha a sua disposizione una serie di strumenti (*box of tools*) che consente di richiedere prestazioni di lavoro in funzione di esigenze specifiche in termini di qualità, quantità e tempo senza che ciò comporti, per la singola impresa, la necessità di instaurare sempre e comunque rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Una situazione che riequilibra il mercato evitando situazioni di tutela eccessiva per gli *insiders* e di scarsa protezione per gli *outsiders*. Ma non solo: effetti positivi dovrebbero registrarsi anche in termini di minor ricorso alla mobilità o alla cassa integrazione a fronte di contrazioni produttive, allorché l'organizzazione dell'impresa non costituirà più un unico blocco di lavoratori dipendenti dalla medesima impresa ma sarà possibile procedere ad una diversificazione, avendo aree e gruppi di lavoratori non più collegati alle sorti di quella singola impresa in quanto dipendenti regolari di una agenzia di somministrazione.

A fronte di questa maggiore libertà organizzativa, il legislatore persegue ogni comportamento elusivo o irregolare, stabilendo, in caso di violazione delle dettagliate regole, un altrettanto preciso e rigoroso sistema sanzionatorio.

Se la somministrazione avviene al di fuori dei limiti e delle condizioni poste dalla legge in termini di soggetti autorizzati, ovvero di ipotesi che legittimano la somministrazione, oppure di forma e contenuti del contratto di somministrazione, il lavoratore ha diritto a chiedere l'instaurazione del rapporto di lavoro subordinato alle dipendenze dell'impresa che ha utilizzato la sua prestazione, con decorrenza dall'inizio del rapporto (*ex tunc*). Un apparato di sanzioni penali viene posto a garanzia del rispetto di ogni prescrizione, anche formale, della nuova legge riferita al corretto svolgimento del rapporto di somministrazione.

### 3. L'appalto di opere e di servizi

A corollario della disciplina della somministrazione di manodopera, una puntuale definizione del contratto di appalto viene fornita dal legislatore al fine di dare certezza alle imprese ed ai lavoratori in una materia oggetto di vasto e complesso contenzioso giudiziario.

È così che il contratto di appalto viene ricondotto alla sua matrice originale e cioè all'articolo 1655 c.c. in base al quale l'appalto è il contratto con il quale una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio verso un corrispettivo in denaro.

Di qui la netta differenza con il contratto di somministrazione di lavoro nel quale i lavoratori sono dipendenti dell'agenzia ma svolgono la loro attività nell'interesse nonché sotto la direzione ed il controllo dell'impresa utilizzatrice.

Di contro, nell'appalto, l'impresa committente non ha alcun potere organizzativo o direttivo nei confronti dei dipendenti dell'appaltatore. È l'appaltatore poi ad avere l'organizzazione dei mezzi, organizzazione che può anche risultare – in relazione alle esigenze dell'opera o del servizio dedotti in contratto – dall'esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori utilizzati nell'appalto. L'appaltatore, inoltre, assume su di sé il rischio d'impresa.

Nel caso dell'appalto di servizi, il committente (imprenditore o datore di lavoro) è obbligato in solido con l'appaltatore per un periodo non superiore all'anno dalla cessazione dell'appalto, a corrispondere ai lavoratori di quest'ultimo le retribuzioni ed i contributi previdenziali spettanti. Nell'appalto di opere, invece, il committente risponde verso i lavoratori impiegati nell'appalto solo nei limiti del debito che esso ha verso l'appaltatore, secondo la regola generale dell'articolo 1676 c.c.

Anche nel contratto di somministrazione l'impresa utilizzatrice e l'agenzia restano solidalmente responsabili per i trattamenti retributivi e previdenziali dovuti ai lavoratori (dipendenti dell'agenzia) ma in questa ipotesi il lavoratore è ulteriormente tutelato dall'applicazione del principio della parità di trattamento economico/normativo tra lavoratori dell'utilizzatore e dipendenti dell'agenzia.

#### 4. Il distacco

L'attenzione dedicata all'istituto del distacco è motivata dalla logica assunta dalla riforma Biagi di "tipizzare" ogni forma di rapporto di lavoro affinché, a garanzia del lavoratore e per la maggior certezza del datore di lavoro, si superi quello stato di indeterminatezza che deriva da una regolamentazione solamente desumibile da circolari ministeriali (come nel caso del *job sharing*) o dagli orientamenti giurisprudenziali (come, appunto, l'istituto del distacco ma anche, ed in maniera più rilevante, per le collaborazioni coordinate e continuative).

Viene quindi fornita la definizione dell'istituto che, per l'appunto, configura l'ipotesi del distacco allorché il datore di lavoro, per soddisfare un proprio interesse, pone temporaneamente uno o più lavoratori a disposizione di altro soggetto per l'esecuzione di una determinata attività lavorativa.

È evidente come l'istituto si ponga al limite della attività di intermediazione di manodopera per cui l'introduzione di una specifica normativa dà certezza ai rapporti fra le parti e nei confronti dei terzi.

Vengono richiamati i requisiti classici del distacco: l'interesse del distaccante che, il più delle volte, si verifica nei gruppi societari allorché il distacco è disposto per esercitare il controllo nei confronti di un'impresa collegata; la temporaneità del distacco che, per sua natura, è concetto relativo perché comunque deve consentire di protrarre il distacco per tutto il tempo in cui permane l'interesse del distaccante.

Sempre in ossequio al principio di bilanciamento fra libertà e garanzie, la legge introduce la responsabilità del datore di lavoro circa il trattamento economico e normativo del distaccato ed inoltre la necessità del consenso del lavoratore al distacco quando questo comporti l'attribuzione di mansioni non equivalenti (introducendo, così, una deroga al rigido disposto dell'articolo 2103, ultimo comma, c.c.). Se poi il distacco dà luogo ad un trasferimento in una unità produttiva sita a più di 50 km, il distacco deve essere sorretto da comprovate ragioni tecniche, organizzative o produttive.

Risulta evidente, anche con riferimento a questo istituto, la totale infondatezza delle critiche di coloro che sostengono che si è in presenza di una riforma che destruttura i rapporti di lavoro e determina situazioni di arbitrio, discrezionalità e precarietà.

## 5. Il *job on call*

Inizialmente indicato come *job on call*, viene ora definito lavoro intermittente. Una scelta che non sembra dettata solo dalla ricerca di un termine giuridicamente corretto in italiano ma, molto più probabilmente, volta a superare la banalizzazione che dell'istituto ha voluto dare chi – commentando il *Libro Bianco*, prima, e la legge delega, poi – ha parlato di “lavoratore squillo”.

Comportamento tipico dell'ignorante che di fronte a ciò che non conosce (o non capisce) assume atteggiamenti di rifiuto sostenendoli con il diletteggioso e l'offesa. In questo caso ci si è però dimenticati che si fa riferimento a lavoratori reali che, già da tempo, in numerosi Paesi di piena industrializzazione e di provata civiltà economica e giuridica, conseguono il proprio reddito, in genere sommando più impegni di questo tipo, avendo raggiunto un corretto equilibrio fra necessità di lavoro e esigenze di studio, di famiglia o, molto più semplicemente, strettamente personali.

Se da un lato l'istituto risponde a specifiche necessità espresse da parte di singoli soggetti, dall'altro conferma l'impostazione che il legislatore ha voluto dare con questa riforma e cioè intervenire per regolarizzare situazioni di fatto già presenti nel mercato del lavoro ma che “galleggiano” in quell'area grigia che si crea nella zona di sovrapposizione fra le regole scritte e l'interpretazione delle stesse, laddove situazioni legittime si possono configurare come forme di elusione. Il fenomeno che, in questo caso, il legislatore ha avuto presente è quello del lavoro a fattura, dove una prestazione lavorativa assimilabile a lavoro dipendente è risolta mediante l'emissione di semplici note a titolo di lavoro autonomo.

Una novità, comunque, la cui attuazione è interamente affidata alle scelte dell'autonomia collettiva.

Il legislatore, infatti, rinvia alla contrattazione collettiva (nazionale o territoriale) la individuazione delle esigenze produttive ed organizzative che possono legittimare la conclusione di un contratto per lo svolgimento di prestazioni di carattere intermittente.

A fronte di eventuali difficoltà che le parti, in qualche settore, dovessero incontrare nell'individuazione della nuova normativa, è prevista anche una attività di sostegno da parte del Ministero del lavoro. Infatti, se le parti dopo 5 mesi dall'entrata in vigore del decreto legislativo non saranno state ancora in grado di predisporre una disciplina contrattuale del lavoro intermittente, il Ministro potrà convocarle per assisterle nel negoziato che, con queste modalità, si potrà sviluppare per ulteriori 4 mesi. In caso di esito negativo, le esigenze che consentiranno di attivare il lavoro intermittente anche in quel

settore merceologico saranno definite in via transitoria con decreto dello stesso Ministero.

Il legislatore, peraltro, ha predeterminato alcune ipotesi di carattere soggettivo per le quali sarà possibile concludere subito contratti di lavoro intermittente.

È una possibilità introdotta in via sperimentale e la cui efficacia sarà sottoposta a verifica trascorsi 18 mesi dall'entrata in vigore del decreto legislativo n. 276/2003. La finalità è di favorire opportunità di lavoro nelle situazioni di maggiore svantaggio che riguardano i disoccupati con meno di 25 anni di età ovvero gli ultra-quarantacinquenni espulsi dal ciclo produttivo o iscritti alle liste di mobilità o di collocamento.

Il contratto di lavoro intermittente, inoltre, può essere stipulato a tempo determinato ovvero riguardare prestazioni da rendersi in specifici e predeterminati periodi dell'anno, ossia nei fine-settimana, nei periodi delle ferie estive o delle vacanze natalizie e pasquali. Altri periodi predeterminati potranno essere indicati dalla contrattazione collettiva.

La legge garantisce la tutela del lavoratore intermittente stabilendo che nei periodi in cui il lavoratore è impegnato nell'attività lavorativa vale il criterio generale di non discriminazione (criterio applicato nei casi del lavoro interinale, dello *staff leasing*, del *job sharing*, del contratto a termine, del contratto part-time) per cui il dipendente non deve ricevere un trattamento economico e normativo meno favorevole rispetto al lavoratore "comparabile" e cioè al dipendente della stessa azienda, ovviamente a parità di livello e di mansioni svolte.

Ciò vuol dire che, in proporzione alle ore di lavoro effettivamente prestate, il lavoratore intermittente ha diritto allo stesso trattamento economico riferito alle voci che compongono la retribuzione globale, così come allo stesso trattamento normativo (con riferimento agli istituti delle ferie, malattia, infortunio, maternità, congedi parentali) e, naturalmente, previdenziale.

Per i periodi di non lavoro, il rapporto di lavoro prosegue ma sarà quiescente per cui il lavoratore, pur dipendente, non maturerà alcun trattamento. Fin qui si potrebbe considerare questa come una fattispecie ulteriore del lavoro part-time di tipo verticale. Ma così non è in quanto, a differenza del part-time, la caratteristica del lavoro intermittente (e di qui la più appropriata definizione di lavoro a chiamata) è data proprio dal fatto che l'impresa può fare affidamento sulla sua prestazione nel momento in cui decide di richiederla.

A fronte di questa facoltà di chiamata, viene riconosciuto uno specifico trattamento economico che compete al lavoratore mensilmente in forma di indennità di disponibilità. In una logica di assoluta libertà di scelta da parte del

lavoratore, che può anche decidere di instaurare un rapporto di lavoro intermittente ma riservarsi la facoltà di rispondere o no alla chiamata del datore di lavoro, la legge prevede che l'indennità mensile di disponibilità venga corrisposta solamente nell'ipotesi in cui il lavoratore si impegni a garantire la propria disponibilità durante i periodi nei quali è in attesa di essere chiamato. La libertà organizzativa che viene garantita all'impresa sta nel fatto di avere la possibilità di ricorrere alle prestazioni di un proprio dipendente nel momento in cui queste saranno necessarie, avendo la garanzia del risultato della prestazione in quanto si tratta di un proprio dipendente assunto e formato per quella specifica qualificazione professionale, sapendo che dovrà retribuirlo per le prestazioni effettivamente rese e che dovrà corrispondergli mensilmente – anche se non dovesse mai chiamarlo per più mesi – una indennità di disponibilità che, nel rispetto dei termini di preavviso (non inferiore alle 24 ore), dovrebbe garantire la certezza e l'immediatezza dell'intervento richiesto.

Il lavoratore che ha scelto ed accettato il contratto di lavoro intermittente è in grado di organizzare le proprie attività avendo la possibilità di decidere se obbligarci a rispondere (ed in tal caso avrà diritto all'indennità mensile di disponibilità) oppure no, ed in tal caso il suo guadagno sarà determinato solo dalle ore di attività effettivamente rese.

Per le ipotesi in cui il lavoratore si obbliga a rispondere ricevendo la relativa indennità di disponibilità, la legge prevede anche le conseguenze in caso di impossibilità a prestare la richiesta attività lavorativa, distinguendo fra situazioni giustificate e casi di comportamenti scorretti.

Così, se il lavoratore è impedito da malattia o altra causa, sarà necessario che, secondo i tradizionali canoni di buona fede e correttezza alla base del rapporto di lavoro, il lavoratore informi tempestivamente l'impresa, indicando anche la durata dell'impedimento.

La conseguenza è che, per il periodo di dichiarato impedimento alla disponibilità, non si matura il diritto alla indennità relativa (non può esserci un riconoscimento economico per compensare un evento che è impossibile che si verifichi).

A fronte di comportamenti scorretti, due le sanzioni in proporzione alla diversa gravità del fatto. Se il lavoratore non adempie l'obbligo di comunicare la durata del periodo nel quale è impossibilitato a rendersi disponibile a causa di malattia o altro evento, viene meno il diritto all'indennità di disponibilità per un periodo di 15 giorni.

Se invece il lavoratore non giustifica in alcun modo il suo rifiuto a rispondere alla chiamata del datore di lavoro, la sanzione può essere anche la risoluzione del rapporto con restituzione dell'indennità di disponibilità riferita al

periodo successivo all'ingiustificato rifiuto cui può aggiungersi un risarcimento del danno nella misura stabilita dalla contrattazione collettiva. Il collegamento che esiste fra il diritto all'indennità mensile di disponibilità e l'incertezza del momento in cui può giungere la chiamata del datore di lavoro non si ritrova nelle ipotesi in cui il lavoro intermittente sia stabilito rispetto a predeterminati periodi nell'arco della settimana, del mese o dell'anno. In questi casi il lavoratore sa con certezza il momento in cui la sua prestazione può essere richiesta per cui il diritto all'indennità di disponibilità resta collegato al fatto che vi è una sua implicita disponibilità per quei predeterminati periodi. Di conseguenza il legislatore riconosce il diritto all'indennità di disponibilità non per tutti i mesi ma solo in caso di effettiva chiamata. In questi casi il lavoratore percepirà la ordinaria retribuzione ed in aggiunta l'indennità di disponibilità.

## 6. Il *job sharing*

La traduzione italiana in "lavoro ripartito" indica quel contratto che permette – come testimoniano le esperienze in atto – di conciliare le esigenze lavorative con quelle personali, di studio o familiari di singoli lavoratori.

Il contratto, infatti, consente che due lavoratori assumano in solido l'adempimento di un'unica e identica obbligazione lavorativa.

Una tipologia contrattuale sorta negli Stati Uniti d'America che ha avuto da noi scarsa diffusione proprio a causa di una mancata disciplina giuridica.

L'esperienza si è potuta sviluppare grazie alle indicazioni contenute in una circolare ministeriale del 1998 che davano una prima definizione del contratto di lavoro ripartito.

Il legislatore provvede adesso a fornire una disciplina organica e completa nella quale si instaura un corretto bilanciamento fra le garanzie date al datore di lavoro circa l'esatto adempimento della complessiva obbligazione contrattuale e l'ampia discrezionalità assicurata ai due lavoratori nell'organizzare le modalità della prestazione.

Il contratto è caratterizzato dal vincolo di solidarietà che lega i due lavoratori per cui, fatta salva una diversa intesa fra le parti contraenti, ogni singolo lavoratore resta personalmente e direttamente responsabile dell'adempimento dell'intera obbligazione lavorativa.

Inoltre, fatte salve diverse intese fra le parti contraenti o previsioni dei contratti o accordi collettivi, i lavoratori hanno la facoltà di determinare discrezionalmente e in qualsiasi momento sostituzioni fra di loro, nonché di modificare consensualmente la collocazione temporale dell'orario di lavoro, nel

qual caso il rischio della impossibilità della prestazione per fatti attinenti ad uno dei due lavoratori è posto in capo all'altro.

Eventuali sostituzioni da parte di terzi, nel caso di impossibilità di uno o di entrambi i lavoratori, sono vietate e possono essere ammesse solo previo consenso del datore di lavoro.

Infine, salvo diversa intesa tra le parti, le dimissioni o il licenziamento di uno dei lavoratori comportano l'estinzione dell'intero vincolo contrattuale.

La disposizione non trova applicazione se, su richiesta del datore di lavoro, l'altro lavoratore si renda disponibile ad adempiere l'obbligazione lavorativa, integralmente o parzialmente, nel qual caso il contratto di lavoro ripartito si trasforma in un normale contratto di lavoro subordinato *ex* articolo 2094 c.c.

Ancora una volta ampio spazio per l'esercizio dell'autonomia collettiva chiamata a regolamentare l'istituto nei limiti delle garanzie e delle condizioni di legittimità poste dalla legge.

Fra questi il principio di non discriminazione per cui ciascuno dei due lavoratori che si ripartiscono il medesimo contratto deve ricevere – in proporzione alla prestazione effettivamente resa – un trattamento economico (riferito alle singole componenti della retribuzione globale) e normativo (ferie, malattia, infortunio, congedi parentali) non inferiore a quello spettante al lavoratore comparabile e cioè al lavoratore di pari livello, a parità di mansioni svolte.

## 7. Il nuovo part-time

Gli interventi modificativi sono tutti volti a far sì che il part-time possa costituire effettivamente una opportunità di nuova occupazione temperando le esigenze produttive ed organizzative delle imprese con le necessità dei singoli anche in termini di conciliazione della vita personale con l'attività lavorativa.

Sono tutte modifiche che restituiscono alla autonomia collettiva il proprio ruolo prima conculcato dall'intervento del legislatore.

Infatti i rinvii operati alla contrattazione risultavano a "libertà limitata" nel senso che il legislatore del 2000 aveva previsto il rinvio ma, in attesa che venisse esercitata l'autonomia collettiva, aveva anche già stabilito una misura posta come limite invalicabile.

È evidente come la contrattazione collettiva non avesse possibilità di esplicarsi in quanto nessuna delle due parti avrebbe accettato di, a seconda dei casi, ridurre o aumentare la tutela che già il legislatore garantiva.

Il primo esempio della nuova impostazione è dato in materia di lavoro supplementare in caso di part-time orizzontale.

Intanto si lascia alla contrattazione collettiva ampio spazio di intervento per quel che riguarda la determinazione del numero massimo delle ore di lavoro supplementare che possono essere effettuate senza, di conseguenza, stabilire per legge che i contratti devono fissare il quantitativo in ragione dell'anno e nell'ambito delle singole giornate.

È nei singoli settori che le parti individueranno il punto di equilibrio rispetto alle diverse esigenze produttive ed alla composizione del lavoro.

Pertanto i contratti – ai vari livelli, nazionale, territoriale o aziendale – potranno stabilire che la misura massima di ore di lavoro supplementare è fissata in funzione di parametri quali l'anno, il mese, la giornata, il semestre ma anche la specifica commessa o quant'altro, tenuto presente che, d'ora in poi, ogni tipologia di part-time può essere indifferentemente esplicitata nell'ambito di un contratto a tempo indeterminato ovvero di un contratto a termine.

Anche le “causali” che i contratti individueranno quali ragioni che consentono di richiedere il lavoro supplementare non è necessario che siano “obiettive”, intendendo per tali solo ipotesi che delineano una fattispecie ben definita in tutti i suoi aspetti, risultando così illecito tutto ciò che si pone al di fuori.

Sarà sufficiente che le parti, nei contratti, indichino delle causali – che potranno anche essere individuate, in generale, come esigenze di carattere tecnico, organizzativo o produttivo – in presenza delle quali il datore di lavoro è legittimato a chiedere prestazioni di lavoro supplementare.

La misura delle prestazioni di lavoro supplementare è, come detto, affidata alla contrattazione collettiva che non sarà più vincolata dal tetto che il legislatore del 2000 indicava – in attesa della definizione da parte dei contratti – nel 10% dell'orario part-time riferito al mese e da utilizzare nell'arco di più di una settimana. Un doppio vincolo che non lasciava alle parti collettive alcuno spazio di negoziazione, se non in ulteriore riduzione, dal momento che quella indicata dal legislatore poteva, a torto o a ragione, essere considerata la misura minima da consentire nell'interesse del lavoratore.

È da disposizioni come queste che si traeva la valutazione di una disciplina legislativa del part-time che rendeva questa tipologia di prestazione una forma “nemica”, da sfuggire per non rimanere bloccati nelle scelte organizzative da vincoli ingestibili a fronte dei quali scattavano, in caso di violazione, gravi sanzioni.

Adesso il legislatore lascia piena autonomia alle parti della contrattazione collettiva nello stabilire la misura del compenso per il lavoro supplementare

(sia per la quota ordinaria che per la percentuale di maggiorazione) così come nel definire le conseguenze in caso di superamento della misura massima consentita appunto dalla contrattazione.

Anche nella precedente disciplina le conseguenze avrebbero dovuto essere stabilite dalla contrattazione collettiva ma sapendo che il legislatore aveva già fissato, in assenza di contrattazione collettiva, la maggiorazione del 50%. Quale negoziazione avrebbe potuto svolgersi sul punto se non in aumento, visto che – in assenza di accordo – comunque al lavoratore spettava il 50%? La riforma, poi, non solo riconosce l'autonomia della negoziazione collettiva ma attribuisce alla stessa anche un reale ruolo regolatore dei rapporti fra le parti individuali.

Infatti una volta che la contrattazione collettiva avrà stabilito misure, causali e conseguenze in caso di superamento dei limiti massimi, in tema di prestazioni di lavoro supplementare, le imprese potranno applicare la normativa con maggiore certezza sapendo che non occorrerà più richiedere, di volta in volta al singolo lavoratore part-time, uno specifico consenso.

Il consenso a svolgere il supplementare è, secondo un principio consolidato in tema di rapporti fra contratto collettivo e contratto individuale, presuntivamente reso da tutti i lavoratori cui si applica quella disciplina collettiva.

Coerentemente la conseguenza di un eventuale rifiuto a prestare lavoro supplementare non potrà integrare gli estremi del giustificato motivo di licenziamento ma, pur sempre, potrà formare oggetto di contestazione disciplinare, a fronte della quale il dipendente potrà opporre le sue legittime giustificazioni.

Viene superato un ulteriore vincolo allo sviluppo del part-time nell'ambito di un normale modello organizzativo che difficilmente tollera, in quanto ritenute improprie, le forme di presunta garanzia: il diritto al consolidamento del lavoro supplementare svolto in via non meramente occasionale.

Si tratta di una "presunta" garanzia perché, nei fatti, si trasforma in un ostacolo alla diffusione del part-time e, a ben vedere, riduce la capacità di guadagno degli interessati. In ogni caso è in contrasto con una prestazione variabile che deve trovare le sue tutele nella regolamentazione del rapporto nel suo complesso e non nell'irrigidimento delle modalità di prestazione.

Con chiarezza viene poi disciplinata la possibilità di adottare clausole elastiche (per aumentare la durata della prestazione) e clausole flessibili (riferite ad una diversa collocazione della prestazione lavorativa nell'arco del tempo) seguendo, ancora una volta, il criterio di riconoscere reale autonomia alla contrattazione collettiva e capacità negoziale alle parti individuali nel regolare i singoli rapporti di lavoro all'interno della completa disciplina di legge e di contratto.

Sta infatti alla contrattazione collettiva stabilire condizioni e modalità in relazione alle quali il datore di lavoro può modificare la collocazione temporale della prestazione lavorativa o può variare in aumento la durata massima della medesima prestazione fissando anche quali sono i limiti massimi di variabilità in aumento.

Quindi nessun arbitrio né alcuna destrutturazione del rapporto part-time ma regole ben definite dalle parti collettive nelle sedi in cui tali regole troveranno una regolamentazione più adeguata rispetto ai fenomeni che si intendono disciplinare: in sede di contratto di settore, per porre i principi di carattere generale ma con la possibilità di interventi, anche in deroga, trattandosi di materia integralmente nella disponibilità delle parti collettive, sia a livello territoriale che aziendale.

A fronte di prestazioni rese secondo le modalità indicate nelle clausole elastiche o flessibili, il legislatore del 2003 prevede che siano riconosciute al lavoratore specifiche compensazioni (e quindi non solo maggiorazioni retributive come in precedenza), la cui natura – se esclusivamente economica o se economico-normativa – verrà determinata solo dalla contrattazione collettiva che auspicabilmente dovrebbe consentire una capacità definitoria ai diversi livelli previsti, proprio per cercare di cogliere al massimo le attese che, in maniera differente, possono essere espresse in ciascuna realtà produttiva laddove lo scambio fra prestazione e compensazione trova il suo punto più adeguato di equilibrio.

È possibile infatti che, in una determinata area o in una specifica condizione di lavoro, lo scambio migliore tra prestazione con clausola flessibile o elastica e compensazione non sia una dazione in denaro ma il riconoscimento di riposi compensativi da collocare a scelta del lavoratore interessato. È in questo contesto che viene superato, abrogandolo, il c.d. diritto di ripensamento che, consentendo al lavoratore di denunciare la clausola di flessibilità, ingessava definitivamente il part-time all'interno di una struttura di rigide regole insuperabili.

Il patto con il quale il lavoratore dichiara la disponibilità a svolgere il part-time con le condizioni indicate nelle clausole elastiche/flessibili stabilite dalla contrattazione collettiva è un atto scritto con il quale il lavoratore presta liberamente il proprio consenso sia all'inizio che nel corso del rapporto part-time e che, se il lavoratore lo desidera per sua maggiore garanzia, viene stipulato in presenza del sindacalista scelto dal lavoratore stesso.

Nel rispetto del principio del bilanciamento fra una disciplina legislativa meno vincolistica e l'assicurazione di adeguate tutele per il lavoratore, che connota l'intera riforma Biagi, il legislatore ha stabilito il diritto ad uno specifico ulteriore emolumento a titolo di risarcimento del danno, nel caso in

cui lo svolgimento di prestazioni elastiche o flessibili avvenga senza il rispetto degli elementi che disciplinano questa modalità di prestazione e cioè: il preavviso, le specifiche compensazioni nella misura e nelle forme indicate dai contratti, il consenso scritto del lavoratore reso anche con l'assistenza del sindacalista, le condizioni e le modalità stabilite dai contratti in materia di clausole elastiche e flessibili.

Rispetto poi alla novità del rinvio all'autonomia individuale, che tante critiche ha sollevato, c'è da rilevare come si appalesi quasi come norma ad applicazione residuale in quanto riferita all'ipotesi che, per quel rapporto di lavoro, non sia intervenuta a nessun livello – né nazionale, né territoriale, né aziendale – una disciplina collettiva.

Solo ed esclusivamente in questo caso le parti individuali del rapporto, datore di lavoro e lavoratore, avranno la possibilità di concordare direttamente le clausole flessibili od elastiche con le modalità ed alle condizioni previste dalla legge.

Una incentivazione ad un maggior ricorso al lavoro part-time deriverà poi dagli ulteriori interventi di semplificazione della precedente disciplina per cui il diritto di precedenza in caso di nuove assunzioni a tempo pieno passa da un obbligo indiscriminatamente posto in capo al datore di lavoro (ed assistito da complesse procedure di priorità nel far valere il diritto di precedenza) ad una opportunità inserita nei contratti individuali dei lavoratori part-time.

Parimenti, in caso di nuove assunzioni a part-time, il datore di lavoro non sarà più tenuto ad “adeguatamente motivare” il perché non ha ritenuto di accettare la domanda di un dipendente a tempo pieno che aveva chiesto la trasformazione.

La disciplina legislativa del part-time, nel rispetto delle direttive europee e degli orientamenti della giurisprudenza di legittimità, viene ora a configurarsi come un insieme normativo che bilancia le tutele e garanzie per il lavoratore con le esigenze organizzative delle imprese ed il potere direttivo del datore di lavoro.

Il tutto finalizzato alla promozione e non alla penalizzazione del part-time superando anche alcune “forzature” precedentemente operate come quella di considerare il lavoratore part-time non in proporzione ma sempre come “unità intera” ai fini della determinazione della dimensione aziendale utile per l'esercizio dell'attività sindacale previsto dal titolo III dello Statuto dei lavoratori (costituzione delle RSA, assemblee, referendum, permessi retribuiti, diritto di affissione, locali per le RSA).

## 8. Le collaborazioni coordinate e continuative

Come già più volte ricordato, obiettivo della riforma Biagi è la razionalizzazione in termini giuridici delle svariate forme di rapporto che, ai fini di una prestazione d'opera o di servizio, possono instaurarsi fra due soggetti con o senza vincolo di subordinazione.

Una delle tipologie tradizionalmente "atipica" è quella delle collaborazioni coordinate e continuative priva com'era di qualsiasi disciplina organica.

D'ora in poi i rapporti di «collaborazione coordinata e continuativa prevalentemente personale e senza vincolo di subordinazione» dovranno essere riconducibili a uno o più progetti specifici o programmi di lavoro o fasi di esso, determinati dal committente ma gestiti autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato, nel rispetto del coordinamento con l'organizzazione del committente e indipendentemente dal tempo impiegato per l'esecuzione dell'attività lavorativa.

Non dovranno avere questi requisiti i rapporti di collaborazione che si configurano come prestazioni occasionali e cioè rapporti di durata complessiva non superiore a 30 giorni nel corso dell'anno solare con lo stesso committente, purché il compenso complessivamente percepito nel medesimo anno non sia superiore ai 5mila euro. In tal caso rientrano nella disciplina delle collaborazioni coordinate e continuative.

Parimenti sono escluse dal campo di applicazione della nuova disciplina le professioni intellettuali per l'esercizio delle quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi professionali, nonché i rapporti e le attività di collaborazione coordinata e continuativa comunque rese e utilizzate ai fini istituzionali in favore di attività sportive già a suo tempo individuate dall'articolo 90 della legge n. 289/2002.

Sono inoltre esclusi dal campo di applicazione i componenti gli organi di amministrazione e controllo delle società e i partecipanti a collegi e Commissioni, nonché coloro che percepiscono la pensione di vecchiaia. Mentre con i primi è di per sé escluso che il rapporto che intercorre fra ente/società/istituzione e componente l'organo consiliare possa configurarsi come rapporto di lavoro autonomo o subordinato, nei confronti dei secondi il legislatore ha espressamente escluso che il rapporto di collaborazione con un soggetto che percepisce la pensione di vecchiaia debba trovare una specifica tutela in forma di collaborazione coordinata e continuativa e di lavoro subordinato, essendo le parti individuali totalmente libere di regolare e disciplinare il rapporto con il rispetto degli adempimenti già previsti in materia fiscale e previdenziale/assistenziale.

La definizione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa riconduce questa tipologia nell'area del lavoro autonomo propriamente inteso, di tal che la mancata corrispondenza fra rapporto posto in essere e definizione di legge trasforma automaticamente quel rapporto in un contratto di lavoro subordinato.

La definizione ben rappresenta le situazioni di reale collaborazione coordinata e continuativa, specie laddove attribuisce particolare rilievo alle forme di coordinamento anche temporale, della prestazione del collaboratore con l'organizzazione del committente.

Quindi, nell'esplicazione della sua assoluta autonomia, il collaboratore deve comunque determinare i tempi dell'esecuzione dell'attività lavorativa, tenendo conto delle esigenze dell'organizzazione nella quale tale prestazione va, direttamente o indirettamente, ad inserirsi.

Nuova è la disciplina della forma del contratto anche se, nei fatti, era già largamente attuata la prassi di redigere i contratti di collaborazione in forma scritta.

È stata così introdotta, ai fini della prova, l'obbligatorietà della forma scritta con l'individuazione degli elementi essenziali del contratto.

Nuova è la definizione del compenso dovuto al collaboratore a progetto che, proprio perché non è un lavoratore subordinato, trova il parametro di riferimento per la determinazione di una misura "adeguata e sufficiente", non nei contratti collettivi bensì nei compensi normalmente corrisposti per analoghe prestazioni di lavoro autonomo nel luogo di esecuzione del rapporto.

È introdotta una specifica disciplina dell'obbligo di riservatezza e della tutela delle invenzioni mentre per quel che riguarda malattia ed infortunio vengono confermate le discipline già vigenti, con il riconoscimento di ulteriori tutele minime, come l'espressa previsione della sospensione del rapporto (senza diritto alla proroga della durata del contratto), ma con la previsione di uno specifico periodo di comporto. Anche la gravidanza determina la sospensione del rapporto, con diritto alla proroga della durata del contratto per un periodo di 180 giorni.

È espressamente prevista l'applicabilità della disciplina dettata dal decreto legislativo n. 626/1994 quando la prestazione lavorativa si svolge nei luoghi di lavoro del committente.

La disciplina dell'estinzione del rapporto recepisce norme già in uso nei contratti vigenti, lasciando ampio spazio agli accordi individuali, che possono anche limitarsi a prevedere che la conclusione del rapporto di collaborazione si realizzi a fronte di un congruo preavviso non essendo necessarie motivazioni specifiche o altre condizioni.

Nuova è la disciplina sulle rinunzie e transazioni, posto che tutti i diritti riconosciuti al collaboratore a progetto possono esserne oggetto.

Il mero dato formale della mancata individuazione di un progetto (o di un programma) comporta la conversione del rapporto esistente in uno di natura subordinata e a tempo indeterminato, sin dalla data di costituzione del rapporto.

Invece nell'ipotesi che, di fatto, il rapporto abbia mutato natura nel corso di svolgimento, la conversione in un rapporto di lavoro subordinato sarà corrispondente alla tipologia negoziale di fatto realizzatasi tra le parti (ad esempio contratto a termine).

A fronte della definizione, per la prima volta, della nozione di collaborazione coordinata e continuativa, il legislatore ha previsto un periodo transitorio per tutti quei rapporti che, qualificati oggi come collaborazioni coordinate e continuative, non ne hanno le caratteristiche, per cui non possono essere ricondotti ad un progetto o ad una fase di esso.

Questi rapporti mantengono la loro efficacia fino alla loro scadenza ma, in ogni caso, non oltre un anno dalla data di entrata in vigore del decreto legislativo.

Termini diversi, anche superiori all'anno, di permanente efficacia dei rapporti oggi definiti di collaborazione coordinata e continuativa, ma che non possono essere ricondotti nell'ambito del nuovo contratto a progetto, possono essere stabiliti con accordo sindacale in sede aziendale.

## **9. Il ruolo della contrattazione collettiva**

Come emerge con evidenza da questa rapida analisi della sola parte del decreto legislativo n. 276/2003 riferita alle diverse forme di rapporto di lavoro, il legislatore si è limitato ad apportare quelle modifiche, in termini di innovazione o di abrogazione, che intervenendo su principi e regole già previsti per legge, non possono che essere cambiati con una legge. Nell'attuazione pratica e nella disciplina di completamento, tutto lo spazio di intervento è riservato alle parti sociali.

Tre gli aspetti di particolare interesse e novità: il primo concerne il fatto che l'attività di completamento e di implementazione non si svolgerà solo a livello nazionale in sede di contrattazione collettiva di settore (per i metalmeccanici, i tessili, i chimici, i grafici, gli alimentari, gli edili, ecc.) ma anche a livello territoriale (provinciale o regionale) nonché aziendale. In una logica quindi che, secondo il principio dei "cerchi concentrici", cerca di individuare le soluzioni più adeguate e sempre più specifiche via via che ci si avvicina

al luogo in cui la prestazione viene richiesta ed offerta. Il tutto passando attraverso il massimo di garanzia qual è quello che deriva dalla ricerca del miglior punto di equilibrio nella contrattazione fra le organizzazioni di rappresentanza ai diversi livelli.

Il secondo elemento di novità è dato dalla previsione, per legge, di una fase immediata di confronto (entro cinque giorni dall'entrata in vigore del decreto legislativo, ma che il legislatore ha voluto opportunamente anticipare nei fatti invitando le parti ad un incontro sin dal 16 ottobre) per la definizione di uno o più accordi interconfederali con l'obiettivo di favorire la "messa in opera" della legge ed intervenire, laddove necessario, per disciplinare specifici aspetti di disciplina transitoria.

Un ulteriore elemento di rilievo è dato, come già illustrato, da ciò che la stessa normativa definisce «valorizzazione dell'autonomia collettiva» e cioè quella procedura in base alla quale, dopo un congruo periodo di tempo (cinque mesi) durante il quale le parti (specialmente nella contrattazione nazionale in sede di settore) non sono riuscite a definire gli aspetti che la legge loro affida, vi è un intervento del Ministero del lavoro non con ruolo "sostitutivo" bensì con compiti di agevolazione al raggiungimento dell'accordo. Pertanto le parti sociali avranno ancora quattro mesi di tempo per trovare un'intesa fra di loro, potendo però contare sull'aiuto degli esperti ministeriali che si adopereranno per favorire il raggiungimento dell'accordo.

Solo qualora il negoziato fallisse definitivamente, è previsto l'intervento regolatorio da parte del Ministero del lavoro che, anche in questo caso, non eserciterà il proprio potere in maniera discrezionale ma, nel deliberare, terrà comunque conto dell'andamento del negoziato e delle posizioni prevalenti espresse dalle parti ma anche, se esistenti, delle indicazioni che possono essere state espresse nell'iniziale negoziato a livello interconfederale.

In conclusione, una riforma che assicura piena autonomia delle parti e dialogo sociale permanentemente attivato con l'obiettivo di individuare ed attuare tutte le modalità che potranno consentire di creare *more and better jobs*.

Un banco di prova sul quale misurare il grado di capacità delle relazioni industriali italiane nel "fare i conti" con le questioni reali, quelle cioè che non consentono né fallimenti né rinunce, pena la negazione di nuove opportunità di lavoro tutelato per i giovani e dello sviluppo competitivo delle imprese, con pieno danno per l'intera economia.

## **La buona flessibilità: sì, con meno ideologia e più informazione\***

*Si parva licet componere magnis* anch'io – parlando di flessibilità del lavoro – vorrei dire *I have a dream*. Ed il mio sogno è pensare che arrivi un giorno, il prima possibile, in cui si potrà parlare di flessibilità del lavoro senza le consuete contrapposizioni ideologiche che impediscono di far capire come stanno effettivamente le cose: cos'è la precarietà e cos'è, invece, la flessibilità del lavoro. Superare finalmente la falsa equazione fra flessibilità e precarietà che in questi ultimi dieci anni sembra essere diventata una realtà indiscutibile, mentre così non è. Per prima cosa sarebbe bello che si avesse la consapevolezza che l'aumento del lavoro precario non è causato dalla legislazione che, a partire dal 1997, ha introdotto un minimo di flessibilità in quello che era considerato il mercato del lavoro più rigido d'Europa (dal “pacchetto Treu” alla riforma del contratto a termine, alla legge Biagi). A dimostrarlo sta il fatto che l'aumento dei rapporti di lavoro non a tempo indeterminato è in atto da almeno un quarto di secolo e, semmai, negli ultimi anni ha subito un netto rallentamento. Lo conferma anche il fatto che lo stesso andamento si registra in tutti i Paesi occidentali, indipendentemente dalle tendenze delle rispettive legislazioni in materia di lavoro. Per di più il tasso di lavoro precario (se con questo termine vogliamo indicare i contratti a termine ed i cosiddetti parasubordinati con contratto di collaborazione a progetto) continua ad essere al di sotto della media europea. Quindi smettiamola di parlare inutilmente di legge Biagi quale causa prima della precarietà. Non è solo un insulto alla memoria di chi è stato assassinato sol perché cercava di portare avanti idee per migliorare le condizioni di lavoro ma anche un insulto alla cultura giuridica che dovrebbe sostenere qualsiasi commento e valutazione di un testo di legge. Ed allora prima di avanzare delle proposte sarebbe sempre opportuno fare chiarezza soprattutto per capire dove e come sarebbe necessario intervenire. Per parte mia cercherò di farlo partendo dal mondo di Confindustria che, come forse ad alcuni sfugge, non è soltanto industria manifatturiera ma anche attività terziarie come i grandi servizi a rete per i trasporti, l'energia elettrica, il gas, le telecomunicazioni, le poste, come

---

\* Contributo pubblicato in *Nemslatter Nuovi Lavori*, 27 aprile 2011.

pure il turismo e le società dell'ICT e del terziario avanzato. Nel complesso delle imprese associate a Confindustria lavora un quarto del totale degli occupati nel nostro Paese. Dagli ultimi dati disponibili (riferiti al 2009, mentre sta per essere completata l'elaborazione per il 2010) oltre il 94% del totale dell'occupazione alle dipendenze nelle imprese associate a Confindustria ha il contratto di lavoro a tempo indeterminato. Nell'*annus horribilis* 2009 più del 40% delle nuove assunzioni, specie nel manifatturiero e nelle imprese di maggiori dimensioni, è stato a tempo indeterminato. Le altre sono state assunzioni con contratti temporanei nelle tre forme classiche: a tempo determinato, di inserimento, di apprendistato. Il ricorso alla flessibilità esterna tramite il lavoro interinale è equivalso ad un 1-1,5% sul totale dell'occupazione alle dipendenze. L'incidenza dei collaboratori a progetto nel 2009 si è fermata intorno ad un 2%. Anche se il tasso di occupazione femminile è rimasto inferiore rispetto alla media, stante la maggiore incidenza del comparto industriale manifatturiero, cresce la percentuale delle donne nei ruoli a più elevato contenuto professionale, così incrinando decisamente l'angoscioso "soffitto di cristallo". Infine, l'incidenza di laureati, specie con competenze tecnico-scientifiche, è superiore alla media nelle nostre aziende manifatturiere di maggiori dimensioni. Quindi i rapporti "non stabili" sono meno del 5% dell'occupazione, rispetto al dato nazionale del 15%, un dato che risulta comunque inferiore alla media dei Paesi dell'Unione europea. In altri termini possiamo tranquillamente parlare di un ricorso alle forme di lavoro non standard che risponde alla logica di garantire alle imprese un adeguato margine di flessibilità organizzativa indispensabile per competere. Confrontarsi in un mercato globale richiede alle imprese la capacità di adattarsi velocemente. La flessibilità organizzativa resta dunque un'esigenza ineludibile così come lo sono le tutele e le garanzie per i lavoratori. Ciò che non possiamo permetterci sono interventi volti ad imbrigliare l'organizzazione del lavoro con tentativi di ritorno al passato che per legge o per contratto ripropongano quei "lacci e laccioli" che Confindustria denunciava nel 1977 e che solo dopo vent'anni è stato possibile iniziare a districare. Quindi perché si realizzi il mio sogno occorrerebbe che si potesse dire con chiarezza che il lavoro non standard (e cioè quello diverso dal rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo pieno) non è né precario né privo di tutele. Lo diventa quando se ne fa un abuso od un uso improprio come con i contratti a termine di "sette anni rinnovabili" che si registrano nella pubblica amministrazione. Ed il mio sogno continuerebbe ad uscire dalla vaghezza se la smettessimo di parlare del ricorso ai contratti di lavoro flessibile perché poco pagati e per niente tutelati. Proviamo allora a confrontare, sia pur sommariamente, le tutele previste per i diversi contratti,

da quello a tempo determinato all'apprendistato, da quello di somministrazione a quello di collaborazione. Mi rendo conto che sono informazioni noiose e non "fanno notizia" ma solo conoscendole diventa evidente l'attenzione con la quale il legislatore e la contrattazione collettiva hanno provveduto a stabilire per tutti garanzie – il più delle volte identiche – non solo nello svolgimento del rapporto ma anche per le ipotesi di maternità, di malattia, di disoccupazione, ecc. Se soprattutto consideriamo le forme contrattuali continuamente additate come "colpevoli" della precarietà, vediamo come per il contratto a termine, così come per i lavoratori con contratto di somministrazione, si realizza una totale parità di trattamento con i lavoratori a tempo indeterminato. L'impresa paga i contributi per oneri sociali nella stessa misura, circa il 32%, tanto per i lavoratori a tempo indeterminato che per quelli a termine e per gli "interinali". I contributi a carico dell'impresa sono invece del 10% e del 18% rispettivamente per gli apprendisti e per i contratti a progetto. A fronte di questa contribuzione si hanno, in caso di maternità, tutele identiche per tutte le tipologie di contratto di lavoro salvo la richiesta di uno specifico requisito contributivo per le collaboratrici a progetto (tre mensilità nell'anno che precede l'astensione dal lavoro per maternità). E questa parità di tutele vale tanto per la misura dei cinque mesi di congedo di maternità che per l'indennità di maternità all'80%, che, naturalmente, per i soli lavoratori subordinati può essere integrata fino al 100% in virtù della contrattazione collettiva, mentre specifiche tutele sono previste contrattualmente per le lavoratrici in somministrazione a tempo determinato. Identico anche il diritto ad usufruire dei sei mesi di congedo parentale per tutte le forme di lavoro subordinato (a tempo indeterminato, a termine, interinale, apprendistato) sebbene per i rapporti a termine la durata può essere limitata dal sopravvenire della scadenza del termine stesso. Solo per i collaboratori a progetto la durata è della metà. Sostanzialmente analoga la situazione anche per quel che riguarda le tutele riferite ai temi della salute e sicurezza sul lavoro nonché in caso di malattia. Il lavoratore dipendente, sia a tempo indeterminato che a termine, interinale o apprendista, ha in genere diritto ad un periodo di conservazione del posto retribuito di sei mesi nell'arco solare che, naturalmente, per i lavoratori con contratto a tempo determinato, spetta fino alla scadenza del termine. Per i collaboratori la conservazione del posto è pari ad un massimo di 61 giorni nell'anno ed è parimenti coperta da un'indennità giornaliera. Per quanto riguarda gli ammortizzatori sociali, la cassa integrazione ordinaria e straordinaria spetta ai lavoratori a tempo indeterminato ed a termine e l'indennità di disoccupazione spetta nella identica misura (*quantum* e durata) dei dipendenti a tempo indeterminato anche a quelli a termine ed agli "interinali" per i quali, il contratto,

stabilisce una specifica indennità di sostegno al reddito. A requisiti particolari e limitatamente al periodo di crisi, a partire dal 2009 anche ai collaboratori il governo ha riconosciuto un'indennità *una tantum*. Per i collaboratori a progetto, in sostanza, vi è una gamma di tutele che ripercorre, rimodulandole, quelle previste per i lavoratori subordinati fermo restando che è pur sempre una forma di lavoro autonomo quando è collaborazione "genuina". Quando non lo è, allora c'è una violazione di legge che va sanzionata mentre non è la legge che è sbagliata e crea lavoratori "invisibili" o privi di qualsiasi tutela. Per i lavoratori in somministrazione assunti dalle agenzie per il lavoro sia a termine che a tempo indeterminato sono state realizzate mediante la contrattazione collettiva una serie di tutele e garanzie finalizzate a sostenere il lavoratore nei periodi di assenza di lavoro o in caso di maternità. Infatti, per i lavoratori assunti a tempo indeterminato dalla agenzia, per i periodi nei quali non svolgano attività lavorativa presso un utilizzatore e restano comunque a disposizione dell'agenzia stessa, è prevista una indennità mensile di disponibilità pari a 700 euro lordi comprensivi della quota di TFR. Accanto a questo, in caso di disoccupazione da almeno 45 giorni, a tutti i lavoratori, sia a termine che a tempo indeterminato che abbiano lavorato almeno 6 mesi negli ultimi 12, viene riconosciuta una indennità di sostegno al reddito pari a 700 euro. Per le lavoratrici in somministrazione, in caso di maternità, è prevista l'erogazione di una indennità, *una tantum*, pari a 1.400 euro. In costanza di missione superiore a 7 giorni e con una anzianità lavorativa precedente pari a 3 mesi è previsto, inoltre, un contributo per l'asilo nido fino al terzo anno di età del bambino pari a 80 euro mensili. Inoltre in caso di malattia o infortunio del lavoratore l'ente bilaterale di settore (Ebitemp), attraverso una polizza sanitaria, riconosce ai lavoratori in somministrazione, al coniuge e ai figli fiscalmente a carico, sussidi e rimborsi pari al 100% delle spese sanitarie sostenute (rimborso ticket). Viene riconosciuto poi un rimborso per le spese sostenute per grandi interventi chirurgici, ricoveri, cure odontoiatriche e protesi nonché una indennità in caso di infortunio dei lavoratori in somministrazione, aggiuntiva rispetto alle prestazioni erogate dall'Inail, fino ad un massimo di 6.300 euro per invalidità temporanea che prosegua fino ad un massimo di 180 giorni dalla fine missione. Per morte o invalidità permanente grave, superiore al 60%, viene riconosciuta una indennità pari a 50.000 euro: tale indennità viene riproporzionata in caso di invalidità permanente inferiore al 60%. Di particolare rilevanza le misure di carattere previdenziale derivanti dalla istituzione di un fondo di previdenza specifico per i lavoratori in somministrazione che copre anche periodi di non lavoro tra una missione e l'altra. Da qualche anno poi opera una misura di accesso al credito attraverso un fondo di garanzia costituito presso

Ebitemp che assicura prestiti ai lavoratori in somministrazione, senza necessità di garanzie e senza interessi, fino ad un massimo di 10.000 euro. I lavoratori hanno inoltre la possibilità di sospendere il pagamento delle rate in caso di fine missione e qualora siano in attesa di una nuova. Infine sono da segnalare le misure aggiuntive di carattere formativo che riconoscono, ai lavoratori in somministrazione a tempo determinato, la possibilità di accedere alla formazione continua attraverso il riconoscimento di un voucher formativo, o *bonus*, che permette al lavoratore di scegliere e partecipare gratuitamente ad un corso di formazione individuato dallo stesso. Questo patrimonio di flessibilità e sicurezze non appartiene solo alle agenzie per il lavoro o al settore della somministrazione (che non è il mondo dei “lavoratori affittati” come ancora qualcuno spregiativamente continua a definirli). È un valore per il sistema produttivo nel suo complesso. Ma quanti, oltre chi è arrivato a leggere fin qui, ha la pazienza di informarsi o farsi informare e, se ha responsabilità tipiche degli *opinion leader*, ne dà corretta informazione? Certo, ci sono ancora spazi da colmare in termini di tutele ma il punto è che già oggi tutte le forme di rapporto di lavoro poggiano su una base di certezze e di garanzie. Il punto è che non siamo nel Far West. Ma questo i giovani lo sanno? Sicuramente è più semplice lanciare i messaggi che, in maniera quasi uniforme, sono stati il *leit-motiv* dei commenti mediatici al 9 aprile, la giornata che quest’anno è stata dedicata alla protesta dei precari (“La generazione perduta”; “4 milioni senza prospettive”; “L’urlo degli atipici”). Il dato che maggiormente viene citato è che – nel 2010 – solo il 15% delle assunzioni è avvenuto con contratti a tempo indeterminato, contro il 23% del 2008. Un dato certamente preoccupante ma che non può essere considerato prescindendo da cos’è stato il 2010 (e non sto qui a spiegarlo io). Del tutto trascurato invece un altro dato riferito al tasso di conversione (la cosiddetta stabilizzazione) per i contratti a tempo determinato ed i contratti di apprendistato che continua a crescere passando dal 25% nel 2008 al 33% del 2010. Sarà poco ma in un periodo di crisi mondiale in cui le aspettative di ripresa rimangono incerte, ritengo sia positivo il fatto che le imprese aumentano la loro propensione a stabilizzare i rapporti temporanei. E nel contempo, pur sapendo di correre il rischio di essere una voce dissonante, trovo parimenti positivo, anzi molto positivo, che a fine 2010 è cominciata a ripartire l’occupazione con contratti a tempo determinato. L’occupazione a tempo determinato aveva cominciato a diminuire già a fine 2008, ma il calo si è esaurito a fine 2009 e ora appare avviato il recupero. È una ripresa che indica che la domanda di lavoro sta tornando ad aumentare. E gli economisti ce l’hanno insegnato da tempo: l’occupazione a tempo indeterminato reagisce con molto ritardo rispetto al ciclo economico. L’occupazione non si crea

per decreto ma solo realizzando le condizioni perché ci sia una domanda di lavoro cui è possibile rispondere tanto in termini di qualità dell'offerta quanto di modalità del lavoro. In un momento in cui, come suol dirsi, l'incertezza sembra essere l'unica certezza a disposizione, i fenomeni vanno osservati con maggiore oggettività ma soprattutto fornendo le informazioni più corrette possibili. E fra le tante che noi continuiamo a dare ai nostri giovani mi sembra che ne manchi una: dove si concentra la precarietà, quella vera, che si ripete nel tempo, dove non si dà risposta alle aspettative dei giovani. Le indagini fatte nei giorni scorsi per commentare la precarietà parlano, solo a margine, dei settori in cui il precariato è più diffuso ed allora finalmente "scopriamo" che è prevalentemente distribuito fra il comparto alberghi/ristorazione, i servizi pubblici e i servizi sociali alle persone, l'agricoltura, la pubblica amministrazione e l'istruzione. Di contro, sempre nel drammatico 2010 l'industria in senso stretto ha assorbito circa il 21% dell'occupazione a tempo indeterminato e poco più del 14% di quella a tempo determinato. Un quadro che dovrebbe portare tutti gli attori "del sociale" a riflettere su come orientare le scelte di politica del lavoro senza sottovalutare un altro aspetto che prescinde dal dato normativo ed in parte anche da quello economico investendo un aspetto di tipo culturale: e cioè la rivalutazione del lavoro in fabbrica e del lavoro operaio. Noi siamo il secondo Paese più industrializzato dopo la Germania ma non se ne ha una consapevolezza diffusa. Facciamo di tutto, nella scuola, nella comunicazione, nella produzione televisiva di intrattenimento, nella cinematografia nazionale, per far passare una cultura antindustriale che induce i giovani a preferire la precarietà di lungo periodo che li aspetta in un impiego pubblico specie se in un ente locale o in una scuola (con la speranza indotta dai genitori che prima o dopo ci sarà una sanatoria con relativa stabilizzazione e quindi "il posto") piuttosto che entrare in fabbrica o, come si diceva una volta, "andare sotto padrone". Vogliamo provare a spiegare che non è più così, da decenni? Che non è vero che la "fabbrica uccide" anche perché l'industria sta da anni investendo in sicurezza attiva e passiva e l'innovazione tecnologica delle nostre fabbriche è un automatico incremento di sicurezza, tanto da non essere neppure minimamente confrontabile il rischio lavorativo con il tributo che i giovani pagano settimanalmente nelle "stragi del sabato sera" o quotidianamente sulle strade? Vogliamo provare a rivalutare l'immagine sociale di chi lavora in fabbrica, impiegato od operaio che sia, a cui dobbiamo la maggior parte della ricchezza prodotta e distribuita nel nostro Paese? È un esercizio difficile ma ritengo indispensabile al quale possiamo poi accompagnare anche qualche soluzione che potrebbe ridurre sempre più la distanza che esiste fra la percezione di precarietà e le condi-

zioni reali del mercato del lavoro in generale ed in particolare nell'economia rappresentata dall'industria e dai servizi associata a Confindustria. Non mi cimento nella parte sociologica ma provo a riprendere alcune soluzioni normative che come Confindustria abbiamo presentato a settembre scorso nel convegno sul Lavoro tenutosi a Genova. Soluzioni che non hanno, al momento, sollecitato più di tanto l'attenzione dei sindacati per ragioni che richiederebbero un'ancora più lunga dissertazione sullo stato reale delle relazioni industriali nel nostro Paese. Mi limito invece a ripercorrerle per concludere il mio ragionamento sulla possibilità di avere una buona flessibilità se scevra da ideologie e accompagnata da un'informazione corretta. Una prima soluzione che potrebbe con sufficiente certezza ridurre significativamente l'"utilizzo improprio" dei rapporti di lavoro temporaneo consiste nella proposta di allungare il periodo di prova nel rapporto a tempo indeterminato portandolo ad avere una durata minima di 6 mesi e massima di 12. Poi va affrontata la disciplina del contratto di apprendistato che – senza bisogno di andare ad immaginare articolati e onerosi percorsi per un nuovo "contratto unico" a tutele progressive – dovrebbe rappresentare la strada maestra per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. Oggi le imprese sono scoraggiate a farvi ricorso. La disciplina è un mix di legislazione statale, regionale e contrattuale complicata dai recenti interventi della Corte costituzionale. Inoltre, è dato di comune conoscenza che non più di un apprendista su cinque viene formato attraverso il canale "pubblico". Sarà allora il caso di prenderne atto e convenire che la formazione più rispondente alle finalità dell'apprendistato è quella che fa perno sull'impresa. Il governo ha già valorizzato al massimo il ruolo della formazione aziendale, affidando alla contrattazione collettiva la responsabilità di delineare i più opportuni percorsi formativi. Il quadro di riferimento normativo di questo canale "alternativo" interamente aziendale è adesso ancora incerto. L'unica cosa di cui non ha bisogno il mondo del Lavoro, quello con la L maiuscola perché riferito alle imprese ed ai lavoratori, sono proprio le situazioni di incertezza. Di qui la proposta di razionalizzare il quadro normativo al fine di garantire certezza applicativa ad un istituto che favorisce occupazione di qualità per i giovani. Per far questo occorrerebbe valorizzare il conseguimento della qualificazione contrattuale attribuendo la responsabilità della formazione in capo all'impresa. Quando poi l'impresa non dovesse avere la capacità formativa interna, potrà avvalersi di soggetti qualificati, quali le agenzie per il lavoro, l'università, gli istituti di istruzione e ricerca, gli enti bilaterali od altri soggetti qualificati nel campo della formazione, accreditati a livello regionale. In questi giorni il governo ha annunciato la presentazione di alcune proposte in materia. Pronti ad esaminarle tutte ma l'obiettivo non può che esse-

re uno: semplificare. Un obiettivo che dovrebbe essere comune a tutti se è vero che tutti abbiamo a cuore l'occupazione giovanile favorita da una formazione di qualità. Allora, vediamo se riusciamo ad avere un contratto di apprendistato semplice, di durata massima di 3 anni, con un periodo di formazione obbligatoria *on the job* per non meno di 120 ore annue, un trattamento economico in percentuale dei minimi tabellari, anche crescente, rispetto al lavoratore equivalente sulla base dei contratti di settore, cui aggiungere in misura intera le altre indennità e voci retributive di contratto nazionale e di secondo livello previste per il lavoratore equivalente. Consentiamo alle imprese di assumere senza dover temere i cavilli posti da leggi o contratti, che fanno crollare tutto. Più è complicato assumere attraverso gli strumenti ordinari e più facilmente si ricorre a forme improprie o a soluzioni senza alcuna tutela. Nella proposta presentata a Genova abbiamo inserito anche una novità in materia di tutele e cioè l'estensione agli apprendisti della cassa integrazione ordinaria. Siamo in presenza di un normale rapporto di lavoro, sostanzialmente a tempo indeterminato (anche se nessuno lo dice e i più pensano che sia un'altra forma, per di più antica e superata, di precariato) ed è giusto che l'apprendista non sia esposto agli effetti negativi derivanti da situazioni di difficoltà puramente transitorie dell'impresa, prevedendo un proporzionale incremento degli oneri contributivi. A tutto questo dovrebbe poi accompagnarsi una robusta azione di marketing – se mi si passa il termine – per spiegare ai giovani che l'apprendista non è “il ragazzo di bottega” e che anche se si è laureati con lode si può benissimo iniziare la carriera con un buon contratto di apprendistato, magari molto più limitato nella sua durata. Anche il contratto di lavoro a tempo determinato potrebbe essere ridefinito con poche modifiche, una disciplina semplice, chiara, che assicuri certezza al datore di lavoro e tutela al lavoratore contro possibili forme di abuso. Ad un decennio dalla riforma, occorre constatare che l'interpretazione giurisprudenziale delle novità introdotte ne ha parzialmente ridotto la portata innovativa. Il punto più controverso sta nel grado di specificità che deve soddisfare la causale indicata nel contratto individuale. Troppo ampio il margine di discrezionalità affidato al magistrato del lavoro. Troppo ampi gli spazi in cui possono insinuarsi i professionisti delle cause seriali per acquisire lucrosi introiti per i loro studi con vantaggi relativi per i lavoratori ma gravi danni per le imprese. L'avevamo proposto ai sindacati nel 2000 quando negoziavamo la riforma del contratto a termine sulla base della direttiva europea. Non abbiamo avuto successo. Oggi che l'applicazione decennale dà ragione della validità della nostra posizione, proponiamo di superare la necessità delle causali, generiche o specifiche che siano. Come già avviene nella maggior parte delle legislazioni europee la no-

stra idea è di limitarci ad indicare una durata massima dei contratti a termine stipulati tra le stesse parti. Nel 2007 abbiamo già concordemente introdotto il principio della durata massima fissandola a 36 mesi. La nostra proposta di modifica oggi è di rendere il requisito della durata massima la effettiva garanzia contro gli abusi, anche riducendola in maniera consistente. Proponiamo di limitare a meno di 36 mesi (la misura effettiva sarà il risultato del negoziato, se mai riusciremo ad aprirlo), comprensivi di eventuali proroghe e rinnovi, la durata di un contratto a termine con lo stesso datore di lavoro. Però non deve più esserci la necessità di indicare direttamente o indirettamente alcuna causale generica o specifica. Il contratto sarà a termine per libera scelta delle parti: del datore, che ritiene di poter così soddisfare le proprie esigenze produttive; del lavoratore, che ha accettato il contratto sapendo che, in assoluto, durerà comunque meno di tre anni. Rimarrebbe fuori da questa nuova regola la disciplina di specifici settori o di specifiche ipotesi, come quelle dei contratti a termine legati a ragioni di stagionalità. Anche per il contratto di somministrazione a tempo determinato sarebbe opportuno eliminare ogni riferimento a causali generiche o specifiche avvicinando così il nostro ai modelli già in atto in Germania, Gran Bretagna, Olanda. È chiaro che con gli interventi qui delineati non si rivoluzionerebbe il diritto del lavoro (come invece aspirano a fare alcuni giuristi e no, con un malcelato riferimento al Principe di Salina). Si tratterebbe invece di guardare con serietà alle sfide che ancora dobbiamo vincere per uscire dalla crisi. Una volta fuori, poi, dovremo recuperare il terreno perso non solo per la crisi ma per l'eredità che ci trasciniamo da tempo. E purtroppo non possiamo fare nessun atto di rinuncia a quella eredità. Però dovremmo far di tutto per non trasferirla così com'è ai nostri figli.

## La cogestione imperfetta: il pensiero di Felice Mortillaro sullo stato della partecipazione in Italia\*

### Premessa

A dieci anni dalla scomparsa di Felice Mortillaro è quasi scontato, per non dire doveroso, cercare di capire dalla sua lezione quanto il tema della partecipazione, oggi molto meno estraneo alla cultura delle relazioni industriali italiane, possa trovare un principio di realizzazione effettiva. Oggi che, dopo la disciplina dei Comitati aziendali europei, entrano nel nostro ordinamento i meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori nella società europea e sta per essere adottato, sempre in virtù del recepimento di direttive europee, un quadro generale relativo alla informazione ed alla consultazione dei lavoratori.

Avevo il dubbio su come tradurre i suoi insegnamenti e le sue intuizioni senza cadere nella tentazione di celebrarne la figura o, ancor peggio, avere la presunzione di interpretare il suo “senso” delle relazioni industriali. I ventidue anni di diretta collaborazione con un personaggio come Felice Mortillaro – che avrebbe certamente definito queste brevi frasi introduttive come “inutili cineserie” – mi hanno indotto a scegliere l’unica strada che consente di valorizzare completamente la profondità del pensiero di Mortillaro in tema di partecipazione.

La strada maestra non poteva essere che far sì che i suoi scritti parlassero direttamente del suo Autore: è così che mi sono dedicato ad un’attenta rilettura dell’ampia produzione dottrinarie e pubblicistica di Mortillaro e alla conseguente riproposizione del suo pensiero, attraverso una selezione ragionata senza alcuna interpolazione con valutazioni a posteriori, in quanto la forza di Mortillaro era proprio la capacità di anticipare soluzioni, sapendo anche a quali condizioni alcune di queste si sarebbero realizzate ed altre no. Il tema della partecipazione è assolutamente esplicativo in tal senso. A dispetto della qualifica di “falco” dello schieramento “padronale” che, negli

---

\* Contributo pubblicato in *Agens Quaderni*, 2005, n. 2, *A Felice Mortillaro. Impresa, sindacato e partecipazione*, 42-86.

anni Ottanta, gli era stata attribuita da quanti amavano le etichettature di facile presa, Felice Mortillaro ha sempre ritenuto la partecipazione come un “momento intrinseco” alle relazioni di lavoro che però non riesce a realizzarsi in maniera compiuta per quel – e riprendo le sue parole – «*nec tecum, nec sine te* che sembra permeare il problematico rapporto fra imprese e sindacati e che, come in una tormentata eppur indissolubile “storia” amorosa, si esprime in continue attrazioni e ripulse, in improvvisi contrasti, in recriminazioni ed in promesse». Credo sia difficile trovare una forma più immediata di questa per descrivere lo stato delle relazioni industriali in Italia, per superare il quale, oggi come in passato, non è proprio il caso di ricorrere al rituale auspicio di sperimentare “nuove” relazioni industriali.

L’esperienza ci ha insegnato che simili aspirazioni non sono altro che mere dichiarazioni di principio per il semplice fatto che le relazioni industriali sono il risultato di una operazione che vede in gioco interessi contrapposti per cui ciascuna delle due parti interpreta il “nuovo” in termini di ampliamento del proprio potere di intervento, a discapito dell’altra.

È opportuno, allora, considerare la politica delle relazioni di lavoro caso per caso, senza la pretesa di un ribaltamento immediato della situazione preesistente, ma perseguendo “un principio” di cambiamento, l’attuazione di comportamenti che segnino una inversione di tendenza, avendo la consapevolezza che nelle relazioni di lavoro è necessario, talvolta, saper rinunciare alla “linea più breve fra due punti” a favore di altre più lunghe, salvando tuttavia il rigore di impostazione.

A questa stessa logica si ispira il documento di proposte varato dalla Confindustria il 22 settembre 2005 ed intitolato *Relazioni industriali per una maggiore competitività delle imprese, lo sviluppo dell’occupazione e la crescita del Paese*. Giustappunto un documento di proposte che, nella situazione economica data, parte da un assunto non straordinariamente innovativo ma certamente non comune nella logica del sistema delle imprese e cioè la necessità che le relazioni industriali siano sempre meno conflittuali e assumano la caratteristica di essere più collaborative, quindi di tipo partecipativo.

Si tratta di una vana aspirazione o può rappresentare la base giuridico-economica sulla quale sviluppare un progetto di realizzazione delle relazioni industriali da valere almeno per il prossimo lustro? È ipotizzabile che da parte sindacale sia giunto a maturazione quel riconoscimento della pari dignità sociale fra profitto imprenditoriale e retribuzione del lavoro che Mortillaro indicava – ma lo faceva oltre venti anni fa – come «il punto irrisolto delle relazioni industriali italiane»?

Certo è che ancora adesso le imprese hanno avuto la necessità di indicare almeno tre pilastri sui quali può poggiare un sistema partecipativo ed in as-

senza dei quali continueremo ad operare nello stato di “cogestione imperfetta” denunciata da Felice Mortillaro, e cioè: una rappresentanza dei lavoratori che senza rinunciare alla normale dialettica interna ed esterna fra le diverse componenti ed i diversi livelli, sia tuttavia in grado di prendere posizioni precise, mantenerle, farle rispettare dagli iscritti, opponendosi, mediante comportamenti fattuali e politici, alle iniziative esterne ed interne contrastanti con gli impegni assunti. In secondo luogo, occorrono regole di relazioni di lavoro che assicurino la “pace sindacale relativa” per i periodi di vigenza contrattuale, definendo procedure di prevenzione del conflitto che rendano il ricorso allo sciopero quale *extrema ratio*. Terzo, si tratta di definire bene attori, sedi e materie della partecipazione.

I motivi per cui questi sono gli elementi minimi che possono consentire – al di là di leggi, direttive o accordi – il reale sviluppo delle forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell’impresa li ha spiegati Felice Mortillaro.

## 1. Lo Statuto dei lavoratori e la partecipazione “conflittuale” (1976)

Ci si deve domandare innanzi tutto <sup>(1)</sup> «perché in Italia non sia ancora in atto un sistema di partecipazione organica dei lavoratori alla gestione

---

<sup>(1)</sup> F. MORTILLARO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell’impresa (Note per un esame storico-politico del problema)*, in *DL*, 1976, n. 3-4. L’articolo ripropone il testo della relazione presentata da Mortillaro all’incontro organizzato dall’Associazione Industriali di Brescia l’8 gennaio 1976 sul tema *I lavoratori nella gestione dell’impresa: conflitto o partecipazione*. Con il gusto della ricostruzione storica, proprio di Mortillaro, che va alla ricerca degli aspetti che danno il senso vero delle cose descritte, la relazione si apre con un piacevole “cammeo” sulle origini dei sistemi di partecipazione, richiamato nel sottotitolo della relazione come *Note per un esame storico-politico del problema* e che merita di essere integralmente riportato. «In Italia si parla di partecipazione organica dei lavoratori alla gestione dell’impresa dal 1944, quando con il decreto legislativo del 12 febbraio la repubblica sociale, per dare attuazione alle affermazioni “politiche” contenute nel documento approvato qualche mese prima dalla disordinata assemblea di Castelvecchio a Verona, proclamò tout court la socializzazione delle “imprese di proprietà privata che alla data del 1° gennaio 1944 (avessero) almeno un milione di capitale o (impiegassero) almeno cento lavoratori”. Otto mesi dopo, e precisamente il 12 ottobre, fu promulgato un altro decreto legislativo (n. 861) per definire le norme di attuazione della socializzazione. A parte l’evidente contenuto demagogico dell’iniziativa – che prevedeva di “socializzare” un sistema economico-produttivo che non aveva neppure superato la fase della rivoluzione industriale e che fino ad allora era stato gestito con criteri autoritari che poco o nulla erano armonizzati con le intuizioni statalistiche del primo IRI – le leggi erano tecnicamente ben articolate, tanto da essere utilizzate come modello dal legislatore jugoslavo del 1950 per la realizzazione della riforma economica che va sotto il titolo di “autogestione delle imprese”. Il 24 aprile 1945 il Comitato di liberazione nazionale mentre dichiarava la nullità della “socializzazione” della

repubblica sociale che, d'altro canto, aveva avuto ben scarsa applicazione, osteggiata com'era da tutte le parti in conflitto, dai tedeschi che la consideravano strumento di riduzione dell'efficienza delle industrie belliche, dagli alleati che temevano l'instaurazione di un precedente pericoloso e dagli stessi operai che ne avevano intuito la natura mistificatoria, promulgò una legge per la istituzione dei "consigli di gestione" delle aziende che, pur non essendo stata ratificata dal governo militare alleato, fu applicata in grandi aziende del triangolo industriale dando origine al "movimento dei consigli di gestione" che ebbe il suo momento di massimo impegno nel 1945/46 e che cominciò rapidamente a declinare sotto la spinta dei mutamenti politici sopravvenuti dopo la rottura della coalizione governativa tra partiti borghesi e le sinistre nel 1947. In qualche azienda il consiglio sopravvisse con vita assai grama, fino ai primi anni 50 – all'Ansaldo di Genova fu definitivamente abolito soltanto nel 1956 – con l'eccezione della Olivetti dove il consiglio rimase in vita, con compiti non formali, fino al 1971. In Germania le richieste di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa risalgono all'Assemblea della Cattedrale di Francoforte del 1848. I primi passi per la realizzazione furono mossi nel 1891, ma fu soltanto dopo la sconfitta del 1918, forte scossa all'ordine sociale e politico del paese, che la partecipazione fu assunta come rivendicazione di fondo delle organizzazioni sindacali, favorita peraltro dalla base di razionalità su cui si erano sviluppate le relazioni sociali nel quadro della rivoluzione industriale germanica che, secondo una felice formulazione, si era trasformata all'insegna della "alleanza fra la segale e l'acciaio", vale a dire dell'innesto delle iniziative industriali sul terreno di una matura economia agricola. La Costituzione di Weimar – il modello delle leggi fondamentali moderne – la fece propria delineando, con l'art. 165, un sistema di relazioni fra lavoratori e datori di lavoro nelle varie sedi di impresa, di distretto, di Consiglio economico della repubblica, di Governo. Il primo comma dell'articolo scolpisce i contenuti istituzionali di questo indirizzo: "Gli operai e gli impiegati collaborano con i datori di lavoro su un piede di uguaglianza, alla fissazione dei salari e delle condizioni di lavoro e allo sviluppo generale delle forze economiche e produttive". Nel secondo dopoguerra, riassetata l'economia dopo il difficile periodo dell'occupazione militare alleata, la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa è tornata ad essere la chiave di volta del sistema tedesco di relazioni di lavoro. Con la legge 21 marzo 1951 fu stabilita la cogestione delle aziende siderurgiche e minerarie e con lo statuto delle imprese del 2 ottobre 1952 fu definita l'istituzione dei "consigli di impresa" e i relativi poteri di intervento nella gestione imprenditoriale. La stessa legge aprì la strada alla partecipazione diretta dei lavoratori agli organi direttivi dell'impresa, stabilendo che i consigli di sorveglianza delle imprese a struttura societaria fossero per un terzo costituiti da rappresentanti di prestatori, secondo una formulazione che fu detta della "cogestione proporzionale". Nel 1972, il 19 gennaio, venne promulgata la nuova legge sull'ordinamento aziendale (*Betriebsverfassungsgesetz*) che delinea in modo più specifico, rispetto alla precedente, i poteri e le materie di intervento dei consigli aziendali nella gestione dell'impresa, stabilendo nei loro riguardi reali poteri di codecisione in alcune materie specifiche, quali i criteri di assunzione del personale e la formazione professionale e attribuendo loro un diritto d'informazione preventiva sulle decisioni di carattere economico, i programmi produttivi e di investimento, i metodi di organizzazione e le fusioni di azienda. Gli organi di governo della R.F.T. hanno recentemente affermato la volontà di allargare a tutte le imprese – durante l'arco della legislatura – la cogestione paritetica, già applicata nelle imprese minerarie e siderurgiche. Recentemente il Bundestag ha approvato una legge che estende la cogestione obbligatoria a tutte le imprese con più di duemila dipendenti. Tutti gli

dell'impresa. Insisto sulla parola organica perché, in realtà, *qualsiasi sistema di relazioni industriali* che non sia fondato sul puro e semplice arbitrio del datore di lavoro, come può essere quello che affida al piano statale tutti gli aspetti della produzione, *impone di per se stesso la partecipazione dei lavoratori, o dei loro rappresentanti, alla gestione dell'impresa»* <sup>(2)</sup>.

«Il contratto collettivo, anche nella sua forma primordiale di patto salariale, impedendo al datore di ricevere (e ai prestatori di erogare) le energie di lavoro ad una retribuzione inferiore a quella stabilita, introduce una notevole limitazione alla iniziativa imprenditoriale che, in un sistema fondato sul puro liberismo, dovrebbe potersi rifornire delle energie di lavoro al prezzo migliore determinato dal gioco del mercato, alla stregua di qualsiasi altro elemento necessario per la realizzazione delle finalità dell'impresa. Nel momento stesso in cui il datore accetta di trattare con i rappresentanti dei lavoratori per fissare le condizioni che dovranno regolare il contratto di lavoro, egli di fatto acconsente che essi partecipino alla determinazione di uno degli aspetti peculiari della funzione».

«La partecipazione è quindi un momento ormai intrinseco alle relazioni di lavoro di una moderna economia industriale. Su questo presupposto logico furono a suo tempo costruiti i tre accordi interconfederali – per l'elezione ed il funzionamento delle commissioni interne, per i licenziamenti collettivi e per i licenziamenti individuali – che hanno formato per decenni la struttura portante delle relazioni industriali in Italia».

«Ma si è trattato sempre e comunque di una partecipazione conflittuale, affidata all'alternativo gioco dei rapporti di forza che, in determinati periodi, ha tenuto lontano i lavoratori dalla cittadella del potere ed in altri ha permesso loro di accedere anche ai più nascosti "santuari" determinando situazioni

---

altri paesi industriali dell'Europa – orientale ed occidentale – esclusi l'Italia e l'Inghilterra – possiedono sistemi di partecipazione organica dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Alcuni, come Olanda, Norvegia e Danimarca, hanno ricalcato, nelle grandi linee, il sistema tedesco, mentre la Francia si è data un sistema che tende a favorire l'interessamento dei lavoratori all'impresa, soprattutto secondo quanto stabilisce l'art. 2 dell'ordinanza 59-126 del 7 gennaio 1959, mediante la partecipazione dei lavoratori agli utili di bilancio (per l'impresa sono previsti in questi casi alleggerimenti fiscali). I paesi dell'Europa orientale, segnatamente la Cecoslovacchia, la Polonia, l'Ungheria, la Bulgaria, oltre alla Jugoslavia, hanno introdotto sistemi di partecipazione organica dei lavoratori agli organismi di consultazione dell'impresa, anche se la pianificazione dell'economia in atto in quei paesi rappresenta un oggettivo ostacolo all'esercizio dei lavoratori di un reale potere di intervento. [...]. La Comunità europea ha emanato una direttiva per l'adeguamento dei sistemi di partecipazione organica nella legislazione degli stati membri e lo statuto della società per azioni europea prevede la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori al consiglio di amministrazione».

(2) Corsivo dell'A., *ndr*.

che, tanto in un caso quanto nell'altro, hanno favorito la radicalizzazione dei rapporti».

«L'art. 46 della Costituzione italiana del 1947 prevede specificamente la partecipazione organica dei lavoratori alla gestione delle aziende. L'eventuale applicazione di questa norma [...] è stata recentemente ritenuta "eversiva" in quanto appunto contrastante in linea di principio con il modello "dialettico" delle relazioni di lavoro che la Repubblica si è data, massimamente con la promulgazione della legge 300/1970.

Ma rimane sempre pertinente la domanda sul perché di un modello conflittuale in termini istituzionali, unico in Europa [...].

Nel 1946 Rodolfo Morandi, con la consulenza tecnica di Massimo Severo Giannini, predispose un disegno di legge sui Consigli di Gestione che segnò il punto più alto della elaborazione politico-giuridica, svolta prima ancora della promulgazione della Carta del '47, sulla partecipazione organica dei lavoratori alla gestione dell'impresa.

Sarebbe grave parzialità affermare che il progetto non andò in porto per l'opposizione delle "forze di destra" [...]. In realtà vi fu certamente una forte ripulsa da parte dell'organizzazione imprenditoriale – il cui aspetto più vistoso fu costituito dalla pubblicazione da parte della Confindustria di tre volumi di documentazione (oggi quasi una rarità bibliografica) che rappresentavano un attacco "oggettivo" al progetto di partecipazione – ma con ogni probabilità questa non sarebbe stata sufficiente per bloccare l'iter della legge se anche da parte del movimento delle sinistre e, in particolare, del partito comunista non vi fossero state riserve di fondo ad un sistema di relazioni di lavoro che necessariamente avrebbe assunto la collaborazione fra le parti sociali come punto di riferimento per la soluzione dei conflitti di interesse connaturati ai loro rapporti [...].

Si può dire perciò che la partecipazione organica dei lavoratori alla gestione dell'impresa non fu realizzata nei primi anni del dopoguerra, perché non fu voluta dalle parti sociali portate, per opposti motivi, a considerare in termini dialettici le relazioni di lavoro e poco inclini ad acconsentire alla perdita di potere che per entrambe consegue all'applicazione di un sistema di partecipazione organica».

«Quale è lo stato del problema nell'Italia del 1976? La crisi di strutture politiche ed amministrative che ha investito il paese dalla seconda metà degli anni 60, ha aperto vuoti di potere colmati in qualche misura dall'iniziativa sindacale che ha surrogato quella politica realizzando in fatto un notevole intervento del movimento operaio nelle grandi decisioni – legislative, economiche e sociali – che il paese ha dovuto affrontare in questi anni, anche se talvolta queste iniziative sono andate al di là dei compiti istituzionali della

organizzazione dei lavoratori, che si è vista attribuire, non sempre a torto, tentazioni pansindacaliste. [...]».

«In realtà abbiamo avuto una partecipazione conflittuale a cui non è seguita l'assunzione di alcuna responsabilità e che ha sempre respinto ogni sistema procedurale, visto come limitazione dell'autonoma iniziativa sindacale.

D'altra parte, spiace ripeterlo per l'ennesima volta, questa è stata proprio la filosofia ispiratrice dello Statuto dei lavoratori, mentre è la tendenza opposta – partecipazione organica finalizzata alla realizzazione degli obiettivi dell'impresa anche mediante l'istituzione di apposite procedure – ad aver ispirato il legislatore degli altri paesi europei.

Oggi [1976] le imprese metalmeccaniche private e di mano pubblica hanno di fronte una piattaforma rivendicativa per il rinnovo del contratto collettivo, elaborata in termini di partecipazione conflittuale alla gestione dell'impresa.

Al di là dei problemi di ordine giuridico – i rapporti con i soci nelle imprese a struttura societaria, le responsabilità penali dell'imprenditore, le oggettive limitazioni alla libertà di iniziativa economica – che pur esistono e sono seri, rimane l'interrogativo circa la credibilità politica ed economica di un sistema che accetti di porsi sulla linea opposta a quella dei partners con i quali concorre a formare una comunità economica che dovrebbe sfociare nel tempo in una unione politica. [...]».

Lo Statuto dei lavoratori, quindi, rappresenta, per Mortillaro, «una grande occasione perduta per dare all'Italia un avanzato codice di relazioni industriali <sup>(3)</sup>. Quando si dice codice di relazioni industriali si intende un *corpus* che definisca le “regole del gioco” che presiedono ai rapporti collettivi e individuali fra datori e prestatori di lavoro e che, nel quadro di tali regole, individui in termini di compatibilità politica ed operativa gli strumenti di regolamentazione dei comportamenti delle parti sociali, a cui si riconosce di essere portatrici di sfere di interessi contrastanti, ma degni di pari tutela».

«La scelta compiuta dallo Statuto dei lavoratori è stata invece di tipo conflittuale, nel senso cioè che ha assunto il conflitto fra le parti non come momento delle relazioni industriali, ma come esclusiva espressione del loro modo di essere. È il sindacato, nella logica dello Statuto dei lavoratori, ad assumere la parte di protagonista e di motore di questa contrapposizione al punto che lo strumento di legge si propone, nel suo assieme, come “sostegno” del conflitto, attribuendogli con il “famoso, celebrato, vilipeso” art. 28

---

<sup>(3)</sup> F. MORTILLARO, *Dalla scelta conflittuale alle relazioni industriali. Occorre adeguare le leggi alla realtà della società*, in *Il Sole 24 Ore*, 25 gennaio 1976, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *La via italiana al capitalismo. Contraddizioni e tensioni rivissute attraverso gli scritti di Felice Mortillaro. 1970-1995*, *Il Sole 24 Ore*, 1997, 365, con prefazione di Gino Giugni.

diretta tutela giudiziaria. Giustamente quindi è stato detto che lo Statuto dei lavoratori si propone di introdurre nell'azienda un vero e proprio "contropotere sindacale" opposto al potere imprenditoriale. Ed è proprio attraverso questo aspetto che la matrice contestativa del Sessantotto risalta in modo inequivocabile nella struttura della legge 300. *L'aver visto nello Statuto dei lavoratori soprattutto il mezzo per promuovere l'attività sindacale emergente, ha avuto la conseguenza di respingere da un lato il modello di partecipazione organica dei lavoratori alla gestione dell'impresa e dall'altro di negare ogni ipotesi di componimento fra gli opposti interessi, che non sia, ancora una volta, quello che si esprime attraverso i meri rapporti di forza»* <sup>(4)</sup> <sup>(5)</sup>.

## 2. I "diritti di informazione" non sono il preludio alla partecipazione (1976)

Come ricordato, nel 1976 i sindacati, in specie la allora Federazione unitaria dei lavoratori metalmeccanici (FLM), presentano piattaforme per i rinnovi contrattuali con contenuti prevalentemente "politici" che si sostanziano nella precisa richiesta di legittimare, nei contratti nazionali, il loro diritto a contrattare su tutta una serie di aspetti della vita delle singole aziende (investimenti, occupazione, ristrutturazioni, scelte produttive, decentramento, modifiche tecnologiche, appalti, mobilità, ecc.).

---

<sup>(4)</sup> Corsivo dell'A., *ndr.*

<sup>(5)</sup> Nell'articolo, Mortillaro ricorda, poi, quali sono gli aspetti principali che portano a dare dello Statuto una interpretazione antiproduttivista e, fra questi, richiama le conseguenze derivanti dall'art. 5 in termini di incremento dell'assenteismo, il fatto che, con gli artt. 23 e 24, si crea un diritto inderogabile per il lavoratore ad abbandonare l'azienda assumendo l'attività sindacale al rango di interesse superiore a quello dell'impresa. Vi è infine un inevitabile riferimento all'art. 18, la cui applicazione combinata con quella dell'art. 28 attribuisce al rapporto di lavoro privato «garanzie di stabilità paragonabili al pubblico impiego. Mi pare difficile negare che l'indirizzarsi dei nuovi investimenti quasi esclusivamente verso la "razionalizzazione" dei processi produttivi in senso sostitutivo delle energie di lavoro con tecnologie avanzate [...] e il disimpegno delle imprese verso nuove assunzioni di lavoratori, discendano anche da questo esasperato garantismo. Si è determinata cioè una situazione in cui chi è all'interno del sistema è sempre più protetto e chi è all'esterno è inesorabilmente respinto». La tutela "reale" rappresenterebbe una «garanzia accettabile se fosse limitata al caso del sindacalista licenziato a causa della sua attività, come negli Stati Uniti, ma del tutto in contrasto, per la sua portata, con le esigenze di un sistema economico a base industriale» (F. MORTILLARO, *Dello stato presente delle relazioni industriali in Italia*, in *Relazioni Industriali – Rassegna di Politica Sindacale e di Problemi del Lavoro*, 1983, n. 1, rivista semestrale promossa dalla Federmeccanica, con editoriali a cura di Felice Mortillaro).

«In un sistema di relazioni industriali amministrato all'insegna del conflitto, diritto alla contrattazione coincide in pratica con diritto di veto: l'equivalenza è stata subito percepita dall'opinione pubblica, in genere disattenta o superficialmente informata su questi problemi»<sup>(6)</sup>.

Gli accordi per il rinnovo dei contratti collettivi di tutti i maggiori settori manifatturieri si conclusero sostituendo il rivendicato "diritto alla contrattazione" con il riconoscimento di "diritti di informazione" che non modificano, «dal punto di vista giuridico ma, quel che più importa, neppure dal punto di vista politico, i contenuti fondamentali dell'iniziativa imprenditoriale»<sup>(7)</sup>.

Sarebbe, però, «un grave errore affermare», prosegue Mortillaro, «che nulla è cambiato [...]. In effetti, i nuovi contratti mutano alcune cose importanti nelle relazioni imprenditori-sindacato o, quanto meno, pongono le basi perché queste cose si modifichino nel tempo. In questo senso più che di un nuovo sistema di relazioni sindacali, sarebbe corretto parlare, riferendoci al diritto di informazione del sindacato, di un "progetto" di relazioni sindacali che potrà essere realizzato in relazione alla capacità delle parti di sviluppare le "promesse" che si sono scambiate».

Convinto che l'introduzione dei diritti di informazione non dia luogo ad un "nuovo" sistema di relazioni sindacali, Mortillaro non condivide l'«affermazione ricorrente [secondo la quale] con i nuovi contratti si è aper-

---

(6) F. MORTILLARO, *Chiusi i contratti: ora vediamo se funziona la "partecipazione". Ecco le novità sindacali dopo la lunga "stagione"*, in *Il Sole 24 Ore*, 16 luglio 1976, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 369. Per sensibilizzare l'opinione pubblica, specie "qualificata", la Federmeccanica si fa promotrice di numerose iniziative che hanno il loro punto massimo di aggregazione nell'incontro nazionale degli imprenditori metalmeccanici organizzato a Roma l'8 marzo 1976. Nella relazione svolta al convegno (si vedano gli atti raccolti in FEDERMECCANICA (a cura di), *Dalla conflittualità al consenso. Opinioni e proposte degli imprenditori sulla crisi attuale*, Franco Angeli, Milano, 1976), Mortillaro riferisce che «durante gli incontri di trattativa abbiamo rilevato che il termine "contrattazione" è stato sostituito dall'espressione "conoscenza e confronto" su alcuni aspetti dei problemi aziendali visti, in particolare, nel quadro della difesa dell'occupazione. [...]. Si tratta di stabilire con chiarezza che cosa si intende per "conoscenza" e per "confronto". [...]. Non è accettabile infatti che mediante uno strumento pattizio (*pactum da pax*) si introducano nelle relazioni industriali nuovi elementi di conflittualità, come avverrebbe se fosse riconosciuto al sindacato il diritto di contrattare le scelte imprenditoriali, diritto a cui il contratto collettivo darebbe poi efficacia obbligatoria. [...]. Sulla parte della piattaforma rivendicativa che affronta il problema della partecipazione, dovremo pervenire quindi a norme contrattuali che individuino con chiarezza diritti ed obblighi di entrambe le parti».

(7) F. MORTILLARO, *Chiusi i contratti: ora vediamo se funziona la "partecipazione". Ecco le novità sindacali dopo la lunga "stagione"*, cit., 370.

ta, anche in Italia, l'era della "partecipazione" dei lavoratori alla gestione imprenditoriale»<sup>(8)</sup>.

«L'interesse improvviso della nostra pubblicistica specializzata alle forme di cogestione, che si sono sviluppate in alcuni paesi dell'Europa occidentale – prima, fra tutti, quella della *Mitbestimmung* tedesca e ora quella svedese della partecipazione "contrattata" – costituisce una indicazione significativa del fatto che fra gli studiosi e gli esperti italiani è ancora radicato l'equivoco di fondo<sup>(9)</sup> che vede nella "partecipazione" uno strumento o meglio lo strumento per inserire nel sistema il movimento operaio».

«Equivoco di fondo perché [...] la struttura politico-culturale del nostro Paese è tale da non permetterci di ipotizzare un sistema di partecipazione che sia finalizzato – come in Germania – alla corresponsabilizzazione del movimento sindacale nella conduzione e nella gestione delle imprese<sup>(10)</sup>. Lo spiegano bene, da diverse angolazioni, Amato, Mancini, Galgano e Romagnoli, *Quattro note sulla democrazia industriale*, in "Politica del diritto" del febbraio [1976]».

«In altri termini, il sistema italiano di partecipazione, se si svilupperà, sarà lontano dai modelli europei<sup>(11)</sup>, ma non ricalcherà neppure le linee che nel 1946 erano state tracciate da Massimo Severo Giannini nel non dimenticato progetto Morandi per i consigli di gestione<sup>(12)</sup>, che naufragò apparentemente nella solita polemica sulla libertà di impresa, ma in realtà fu concordemente abbandonato dalle parti sociali, e soprattutto dalla parte sindacale, perché si poneva in una logica di collaborazione storicamente estranea al movimento operaio italiano.

Il sistema di informazioni accolto nei contratti collettivi di categoria nel 1976 è una delle strade attraverso le quali il sindacato può contribuire a "definire un minimo di certezze istituzionali, che racchiudono seppure a termine, le necessarie garanzie per l'esercizio della funzione manageriale", come ha scritto recentemente Giugni su "Politica del diritto" di aprile [1976] e nel quadro del dibattito» sopra accennato.

«Ma il punto chiave del problema della partecipazione in Italia, o se si preferisce della "democrazia industriale" intesa come applicazione all'impresa degli schemi di garanzie proprie delle istituzioni politiche (ma qui riaffiora l'usurato interrogativo: l'impresa può sopportare la democrazia?), sta proprio nella frase incidentale del discorso di Giugni [...]. *Seppure a termine*, infatti contiene in sé il principio del conflitto, assunto come dato storico delle

---

<sup>(8)</sup> Ivi, 371.

<sup>(9)</sup> Corsivo dell'A., ndr.

<sup>(10)</sup> Corsivo dell'A., ndr.

<sup>(11)</sup> Corsivo dell'A., ndr.

<sup>(12)</sup> Si veda supra, § 1.

relazioni impresa-sindacato. L'aspetto veramente nuovo e importante del discorso, soltanto schematizzato nei contratti appena conclusi, è da individuare nel fatto che il sindacato abbandona la "contestazione antiorganizzativa" che aveva caratterizzato le sue posizioni fra il 1968 e il 1972, per proporsi l'obiettivo di conoscere le scelte della gestione imprenditoriale al fine di verificare in quale misura esse sono congeniali ai traguardi che il sindacato si propone. È su questo punto che si precisa *l'inconsistenza della tesi che vede la partecipazione come superamento del conflitto fra le parti sociali, che è e rimane tipico di questo sistema di relazioni sociali* <sup>(13)</sup>, fondato sul compromesso – che è poi compromesso costituzionale – fra libertà economica e utilità sociale».

«La partecipazione che deriverà dai sistemi di informazione di origine contrattuale potrà invece essere lo strumento che impegna il sindacato a guardare dal di dentro i problemi dell'economia.

[...]. Oggi la stipulazione di un contratto di categoria richiama le parti sociali sull'ideale linea di partenza per un'impresa assai più difficile della trattativa e della definizione del contratto stesso. È per questo che *crediamo prematuro proporci il quesito se la partecipazione o la democrazia industriale dovrà svilupparsi attraverso provvedimenti legislativi "di sostegno"*, che continuino e proseguano l'impostazione politica che ha dettato lo Statuto dei diritti dei lavoratori, o *nella contrattazione collettiva*, come è accaduto finora, in sede aziendale prima e in sede di categoria successivamente.

Il meccanismo che viene proposto [...] non elimina il conflitto, ma è anti-conflittuale, nel senso che pone le parti di fronte al linguaggio delle cose, crudo quanto si vuole, ma almeno incontrovertibile» <sup>(14)</sup>.

### **3. La filosofia dei rapporti impresa-lavoro proposta dalla sinistra non consente la partecipazione (1978)**

«Partecipare equivale a "essere parte" o, più esattamente, a riconoscersi come un elemento di un tutto». Così Mortillaro (1978) a commento delle tesi esposte in occasione del convegno organizzato a Milano dall'Istituto Gramsci su *La partecipazione dei lavoratori al livello delle imprese*, affronta l'argomento che, come abbiamo già avuto modo di vedere, è, a suo giudizio, «degno di attenta considerazione».

«Cominciamo perciò a dire», puntualizza Mortillaro <sup>(15)</sup>, «che partecipare vuol dire riconoscersi nel sistema in cui si interviene. Partecipare per di-

---

<sup>(13)</sup> Corsivo dell'A., *ndr*.

<sup>(14)</sup> Corsivo dell'A., *ndr*.

struggere o per “cambiare” è cosa che non va proposta per rispetto dell’intelligenza di chi ascolta, così come sarebbe bene non parlare di “partecipazione conflittuale” perché “né pentere e volere insiem puossi per la contradizion che nol consente”. La democrazia parlamentare è (o dovrebbe essere) il sistema di governo partecipativo per eccellenza e il voto universale, diretto e segreto, lo strumento che realizza la presenza e la volontà dei cittadini negli organismi amministrativi e legislativi».

«La Costituzione italiana del 1947 ha previsto e stabilito interventi del cittadino nei meccanismi di governo politico ed economico assai più ampi di quelli tradizionalmente delineati dai sistemi di democrazia borghese, fino a riconoscere un vero e proprio diritto alla “partecipazione diretta” al potere decisionale del singolo e dei gruppi che si esprimono nelle “formazioni sociali”, nei partiti, nel sindacato e nelle organizzazioni produttive. Concetto non nuovo per il nostro Paese quello che viene indicato con il termine generico di “partecipazione”, punto di forza – e di contrasto – delle due culture dominanti, la cattolica e la socialista, che se alla Costituente hanno trovato l’accordo necessario per farne una delle strutture portanti della Legge fondamentale, hanno lasciato consapevolmente *irrisolto il vero nodo del problema: se cioè la partecipazione sia strumento di collaborazione fra le componenti sociali o mezzo che una di esse assume per perseguire l’obiettivo dell’egemonia nei confronti delle altre*»<sup>(16)</sup>.

E partendo da questo assunto, Mortillaro individua già nella formulazione del titolo del convegno dell’Istituto Gramsci la posizione politica ed ideologica scelta dai promotori.

«La chiave del discorso sta nelle due espressioni che reggono la frase: “i lavoratori” e “al livello delle imprese”. Nel suo piccolo la proposizione definisce quasi compiutamente la “democrazia di base” secondo la teorizzazione della sinistra. I “lavoratori” da un lato in quanto gruppo organizzato in termini politici, vale a dire classe, dall’altro l’impresa a cui i lavoratori appunto partecipano *a livello di*, ponendosi cioè quale forza autonoma e contrapposta, così come, sempre *a livello di*, gli stessi lavoratori intervengono nelle attività di altre organizzazioni sociali: la scuola, le amministrazioni pubbliche, la giurisdizione, ecc. Sarebbe bastato dire *all’impresa* o *nell’impresa* (e non voglio qui rinverdire questo canone distintivo, ben noto ai giuristi, in cui viene, o veniva, individuata la linea di demarcazione fra lavoro impiegatizio e manuale) e il concetto di partecipazione sarebbe stato completamente rovesciato rispetto a quello che il convegno intendeva far emergere».

<sup>(15)</sup> F. MORTILLARO, *Perché lord Bullock non è iscritto al Pci*, in *Il Sole 24 Ore*, 24 febbraio 1978, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 653.

<sup>(16)</sup> Corsivo dell’A., *ndr.*

«Il conflitto fra le classi teso alla conquista di nuovi spazi, fino a raggiungere appunto la posizione egemonica, avrebbe ceduto all'accettazione della realtà pluralistica, da migliorare, da modificare anche, ma non da abbattere. Quanto è stato esposto nelle relazioni ufficiali al convegno, invece, non si discosta un ette dalle posizioni che il "movimento operaio" ha assunto sulla questione e non da oggi».

«[...] Per delineare il tema nel modo più possibile oggettivo, sarebbe peraltro grave errore non guardare in profondità nella filosofia di rapporti impresa-lavoro che propone la sinistra storica italiana.

Non vi è dubbio che il conflitto rimane un dato fondamentale del sistema di relazioni che viene ipotizzato. A costo di turbare i sostenitori a oltranza della pace sociale sostenuta da storici (e improbabili) patti, dirò che non si vede come potrebbe essere diversamente in un contesto sociale dove da un lato esistono (e desideriamo continuo ad esistere) sfere di interesse legittimamente contrapposte e dall'altro non si è ancora completata, anzi pare lungi dall'esserlo, la fase di assorbimento graduale delle tensioni indotte dalla rivoluzione industriale che alcuni Paesi, come la Gran Bretagna, hanno superato prima dell'Italia, ma non meno drammaticamente, nonostante le solide strutture amministrative e le disponibilità economiche [...] e un altro, la Germania, ha sostenuto giovandosi di un saldo sistema produttivo preesistente all'industrializzazione».

«Non sembra perciò possibile ritrovare e ricercare nell'idea di "partecipazione" che ci ha proposto l'Istituto Gramsci uno strumento anche solo di convergenza fra le due sfere di interesse. È Borghini, uno dei relatori al convegno, a centrare il problema affermando che "la linea di partecipazione si fonda su un preciso presupposto: che la classe operaia diventi classe di governo" e a porsi nella stessa prospettiva di Galgano che [...] ha chiaramente riproposto il tema del "governo dell'economia" quale espressione di un movimento in cui la classe operaia svolge un ruolo di direzione e di guida.

A ben vedere anche l'intervento di Trentin al convegno non è così "demolitorio" della relazione di Borghini, come si è voluto far credere, perché una volta istituita l'equivalenza democrazia politica-democrazia economica, le relazioni industriali si pongono non come situazioni legate, per così dire, alla dialettica contrattualistica, ma come dato specifico delle relazioni politiche, fenomeno politico esse stesse. Sono i fili di un arazzo da cui i personaggi della scena emergono soltanto osservandoli ad una certa distanza».

#### 4. La partecipazione dei lavoratori al governo dell'economia ed i rapporti con le istituzioni (1978)

Al tema del «rapporto che si è instaurato fra sindacato ed impresa ed alla serie complessa di nodi irrisolti che ancora lo condiziona» Mortillaro dedica nuova attenzione di lì a poco.

«Oggi», scrive nella relazione presentata al convegno *Politica del lavoro e sviluppo industriale* organizzato a Riva del Garda dall'Associazione degli Industriali di Trento il 19 maggio 1978 <sup>(17)</sup>, «si è soliti risolvere e persino banalizzare l'argomento, riconducendolo alla *vexata quaestio* della "partecipazione" dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Quale massima sofisticazione, si arriva a parlare di partecipazione dei lavoratori a livello di impresa, lasciando intendere che vi sono altre sedi di partecipazione oltre all'impresa stessa [...]».

«Ma la questione non può essere così limitata, anche se riconosco che il problema di forme istituzionali di partecipazione dei lavoratori al governo dell'economia, o ancora più esattamente al governo dei rapporti economici, rientra senza dubbio nel tema dei rapporti fra sindacati ed istituzioni, anzi ne è parte importante. Il punto da affrontare preliminarmente si colloca tuttavia prima del problema della partecipazione, anzi è pregiudiziale ad esso, riguardando non tanto la funzione dell'impresa nel sistema politico ed economico, e quindi non tanto l'impresa come istituzione, quanto piuttosto i rapporti che all'interno dell'impresa si determinano fra le due contrapposte sfere di interessi, le caratteristiche delle relazioni che si sviluppano nell'ambito dell'impresa fra lavoratori da una parte e imprenditore dall'altra. A ben vedere, dallo scioglimento di questo nodo, vale a dire dal come i movimenti sindacali contrapposti riusciranno a scioglierlo, dipende anche, in larga misura, la qualità delle relazioni che essi sapranno instaurare con le istituzioni dello Stato, necessariamente condizionate dalle scelte compiute nella sede dell'impresa».

«[...] Il modello costituzionale mi pare inutilizzabile proprio perché non è stato capace di risolvere questo nodo fondamentale emergente in modo ancora più drammatico una volta che si proclamino a tutte lettere le libertà organizzative delle due sfere contrapposte, il sindacato da una parte, l'iniziativa economica dall'altra. O quanto meno di dare indicazioni per risolverlo. Linee di indirizzo per la verità si potrebbero cogliere e sono quelle contenute nel troppo spesso dimenticato art. 46 e nell'addirittura sepolto art. 43 che [...] descrivono un programma sufficientemente preciso di governo dei rapporti economici rimasto lettera morta, nel senso proprio

---

(17) F. MORTILLARO, *Sindacato ed istituzioni: c'è un nuovo interlocutore*, in *DL*, 1978, n. 1, 449.

dell'espressione. Gli è che le parti sociali hanno preferito in questi trent'anni affidare ai rapporti di forza lo sviluppo delle loro interrelazioni».

«[...] È stata, insomma, la razionalizzazione dei rapporti all'interno dell'impresa ad essere costantemente respinta da quelli che possiamo convenzionalmente definire i due movimenti, perché la razionalizzazione imponeva un prezzo che ciascuno di essi era impreparato a pagare o che addirittura riteneva di poter spostare interamente a carico della controparte. Rifiutando la razionalizzazione si ponevano le premesse per lasciare irrisolti o francamente equivoci i rapporti fra sindacati ed istituzioni dello Stato». <sup>(18)</sup>.

«[...] Certo, si deve [anche] tener conto della tendenza intrinseca dei partiti politici italiani a considerare le organizzazioni dei lavoratori e degli imprenditori soltanto in termini di semplici strumenti di difesa economica».

«Il disegno di relazioni industriali del Costituente del 1947 è la riprova semmai necessaria, di questo modo di concepire la funzione sindacale, che, ed anche questo non va dimenticato, ha trovato puntuale conferma nei comportamenti realizzati dall'uno o dall'altro dei due gruppi di interesse, per un lungo periodo almeno della storia di quella che dovremmo ormai definire la prima repubblica italiana».

Comportamenti che, negli anni Cinquanta, sono tributari di una «sorta di delega alle istituzioni» che entrambe le parti operano, «affidando ad esse la soluzione di alcuni nodi dei rapporti economici e sociali che entrambe confusamente percepivano, ma per i quali non riuscivano e non volevano proporre soluzioni originali».

Nei rapporti con le istituzioni entrambi i sindacati avevano assunto un metodo di approccio che altro non era se non la «conseguenza della reale incapacità delle parti di instaurare con le istituzioni un dialogo che non fosse in termini di subordinazione».

Una situazione che muta significativamente negli anni Sessanta quando i sindacati dei lavoratori scelsero, da un lato, «la via contrattuale della riforma della società» e dall'altro assunsero «nei confronti delle istituzioni (governo, magistratura, partiti, parlamento) una posizione di rappresentanza non soltanto del gruppo ad essi sottostante, ma in senso più ampio dei cittadini in quanto lavoratori».

Ed è questa situazione che conduce anche gli imprenditori a considerare «sotto una luce diversa i propri rapporti con le istituzioni dello Stato». Si percepisce cioè che, «tramontato definitivamente il modello della delega ai

---

<sup>(18)</sup> Ne sono esempi «illuminanti», secondo Mortillaro, «la breve stagione dei consigli di gestione ed il rapido abbandono di questo progetto da parte del partito comunista già nel '47-'48, così come il rifiuto del contratto-quadro compiuto dalla Confindustria nei primi anni 60».

partiti o al partito, sono le organizzazioni imprenditoriali che devono saper proporre linee non solo di politica economica, ma anche di politica amministrativa che siano congeniali alle loro finalità».

Con riguardo alla situazione del maggio del 1978, Mortillaro ritiene lecito porre la domanda se non «si stia delineando una regressione nei rapporti fra sindacato dei lavoratori e partiti» specie dopo l'accordo che ha immesso nella maggioranza il Partito comunista. Sul versante degli imprenditori, invece, il rapporto con i partiti ed il Governo «risulta meno semplice e, sotto certi aspetti, ricco di maggiori implicazioni di reale novità rispetto a quello del sindacato dei lavoratori, proprio perché per la prima volta nella sua storia l'organizzazione degli imprenditori affronta il problema di un rapporto autonomo con le istituzioni, fondato su una sorta di "strategia dell'attenzione" intorno ai comportamenti delle forze politiche riunite intorno al programma di Governo».

«È il principio della valutazione del governo in funzione dei risultati positivi del suo operare, che sottolinea la volontà di mantenere un rapporto con le istituzioni in cui il sindacato degli imprenditori non concede deleghe, riservandosi di valutare volta per volta se il "prodotto" delle istituzioni sia congeniale ai suoi obiettivi».

«Lo stesso proporsi (e riproporsi) con insistenza del metodo di governo degli incontri triangolari, sottolinea le caratteristiche delle nuove relazioni fra sindacato, imprenditori e istituzioni dello Stato».

«Da questo delinarsi di rapporti, potrebbe riaffiorare la tentazione dell'alleanza delle classi produttrici, operai ed imprenditori, escludendo i gruppi parassitari-burocratici. Sarebbe la tentazione di un nuovo corporativismo in cui l'interesse superiore dello Stato viene sostituito dalla sintesi degli interessi dei due gruppi contrapposti. Se, parlando nel contingente, ciò potrebbe rappresentare un indubbio miglioramento rispetto alla situazione del momento, nel tempo significherebbe l'ulteriore deterioramento degli equilibri che faticosamente si sta cercando di ricomporre, nel senso cioè che si determinerebbe una nuova fase di subordinazione delle strutture istituzionali agli interessi di un gruppo, poco importando che esso pretendesse di rappresentare gli interessi generali del paese sotto l'aspetto della massimizzazione dei risultati economici. Si produrrebbe, in altri termini, una nuova fase di tensione di cui sarebbero ancora le istituzioni a farne le spese. Perché, e sarebbe grave errore non cogliere questo aspetto del problema, la stessa struttura pluralistica e parlamentare dello Stato repubblicano verrebbe messa in gioco. I rapporti dialettici che sostengono, sono struttura della nostra società, cederebbero ad una stabilità che presto si trasformerebbe in immobilismo».

## 5. Il sindacato prosegue la “politica del conflitto” fuori da “logiche codecisionali” (1978)

Alla fine degli anni Settanta i sindacati confermano la scelta del conflitto istituzionalizzato in tutte le sedi nelle quali si estrinsechi il rapporto con i datori di lavoro. Una filosofia che viene posta a base della linea di politica “rivedicativa” varata per quella stagione contrattuale e che trova, come sempre, la sua espressione privilegiata nella piattaforma presentata dai sindacati metalmeccanici.

«Certo nessuno, basterebbe rileggere Dahrendorf, crede alla possibilità di eliminare il conflitto dalla società industriale. Vi è di più, io <sup>(19)</sup> sono personalmente convinto che la fine del conflitto segnerebbe il tramonto del sistema democratico parlamentare, tanto più che la società industriale cresce anche in funzione del confronto o, se si preferisce, del rapporto conflittuale fra le due sfere di interessi, rapporto che ricerca mediazione e composizione negli equilibri che le parti riescono a realizzare di volta in volta, rispetto al quadro politico ed economico in cui si trovano ad operare. Ma qui, vale a dire nella piattaforma della Flm – ma non solo della Flm, perché il discorso è in larga misura estensibile alle altre maggiori categorie – il conflitto viene assunto come “strumento esclusivo” di relazioni industriali, al punto che lo stesso contratto collettivo, tipico strumento, un tempo, di “pace sociale”, finirebbe per legittimarlo e favorirlo, restandogli affidato in realtà soltanto il compito di definire le sedi, le più numerose possibili, dove il conflitto medesimo possa produrre i suoi effetti».

«Sono perfettamente d'accordo <sup>(20)</sup> sul fatto che quando la Flm rivendica il diritto a intervenire in modo penetrante nella gestione e nell'organizzazione dell'impresa, compie una scelta diametralmente opposta a quella compiuta dai sindacati degli altri paesi europei. Ma io non credo sia sufficiente affermare di essere fuori dalla “logica cogestionale” (o, meglio, “codecisionale”, dal momento che finora non esistono in Europa esperienze istituzionalizzate di cogestione in senso proprio) o, ancora, riconoscere che “la pretesa di intervenire sulla politica industriale non è certo un fatto indolore”, per giustificare la scelta compiuta».

«[...]. Se le rivendicazioni “politiche” della Flm dovessero essere accolte così come sono, non vi sarebbe nelle aziende metalmeccaniche italiane [...]

---

<sup>(19)</sup> F. MORTILLARO, *Flm verso il conflitto permanente*, in *Il Sole 24 Ore*, 21 dicembre 1978, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 382.

<sup>(20)</sup> F. MORTILLARO, *È più onesto parlare di conflitto*, in *Corriere della Sera*, 31 gennaio 1979, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 385.

nessun aspetto della gestione imprenditoriale, alcun “santuario” della libertà di impresa [...] che potrebbe sfuggire all’intervento e al controllo del sindacato. Il quale controllo si svolgerebbe [...] anche nel territorio, cosicché *un vero e proprio sbarramento si innalzerebbe intorno all’iniziativa imprenditoriale, costringendola in vincoli sempre più stretti, imponendole condizionamenti cui, è bene sottolinearlo, non corrisponderebbe, proprio perché siamo al di fuori della logica “codecisionale”, la benché minima assunzione di responsabilità da parte del sindacato e dei suoi operatori* <sup>(21)</sup>».

«[...] Allora, per dare ai concetti il loro reale significato, non parliamo di “politica del confronto”. Diciamo apertamente che quella del sindacato continua ad essere una “politica del conflitto” come lo è stata dal 1968 a oggi. Il dibattito in corso acquisterà almeno chiarezza e forse anche il futuro negoziato contrattuale potrà trarne qualche giovamento».

## **6. Partecipazione possibile se impresa e lavoro hanno “pari dignità sociale” (1982)**

Nell’agosto del 1982, all’indomani della “disdetta” data dalla Confindustria dell’accordo del 1975 sulla scala mobile, scrivendo *Dello stato presente delle relazioni industriali in Italia* <sup>(22)</sup>, Mortillaro osserva come la “questione” della scala mobile abbia «acquistato una “valenza” che va molto al di là della sua effettiva importanza economica. Essa diventa lo spartiacque tra un sistema di relazioni industriali che, soddisfatte alcune esigenze-base salariali e normative (le quali, tra l’altro, non è detto debbano essere stabilite da accordi sindacali, potendo essere definite dallo strumento legislativo), affida i suoi equilibri prevalentemente alla contrattazione aziendale o anche alle regole dettate unilateralmente dai datori di lavoro (schema francese ed americano), e un sistema in cui assai poco, per non dire nulla, deriva da “accordi mantello” e da regolamentazioni generali funzionanti automaticamente al determinarsi di certe condizioni (caso tipico la scala mobile; ma anche i rinnovi a scadenza fissa dei contratti collettivi, gli aumenti e le promozioni per anzianità, ecc. fanno parte dei “deprecati” automatismi). D’altro lato tutto può essere e deve essere negoziato in rapporto alla situazione economica generale, la quale a sua volta determina diversi rapporti di forza che realizzano una contrattazione “a destra o a sinistra”, in più o in meno, per entrambe le parti, mentre finora la contrattazione è stata quasi sempre “a destra” per i sindacati e “a sinistra” per le imprese nel loro complesso».

---

<sup>(21)</sup> Corsivo dell’A., *ndr.*

<sup>(22)</sup> Cit., 7.

«[...] Le ipotesi alternative esaminate pongono sotto angoli di visuale assai diversi il ruolo dei sindacati nella società italiana: nel primo caso è scontato un graduale, ma inarrestabile affievolimento della loro iniziativa né più né meno di come è accaduto durante gli ultimi anni [...]. La seconda ipotesi prevede una ripresa di autorevolezza e di forza di entrambe le organizzazioni sindacali contrapposte, che dovrebbero diventare le vere “signore” delle relazioni industriali, assumendo una rappresentatività dei gruppi di interesse tale da imporsi alle spinte singole e parcellizzate o almeno capace di contenerle decisamente».

«Le relazioni industriali assumerebbero in questo caso il carattere di componenti del governo dell'economia, poiché l'esecutivo potrebbe inserirle quale dato certo, e non erratico come è al presente, nel suo modello di politica economica».

«Questo naturalmente significa una distribuzione del reddito che rispetti i canoni dell'accumulazione, e assuma la funzione di difesa antinflattiva ma soprattutto una politica di relazioni industriali in cui [...] le parti si riconoscano come “paritarie” ed in particolare i sindacati si attribuiscono il compito di migliorare il sistema economico a favore dei propri rappresentati e non di cambiarlo radicalmente come è stato finora, chiedendo paradossalmente alle controparti di collaborare al loro annichilimento o quanto meno indebolimento progressivo fino alla soluzione finale per eutanasia».

«Questa ipotesi, che appare però lontanissima rispetto allo stato attuale delle relazioni industriali in Italia, avrebbe certamente il risultato di attenuare le riserve finora espresse dalle categorie imprenditoriali sui sistemi di controllo sindacale della gestione delle aziende, in sede societaria e di unità produttiva».

«Senza farsi soverchie illusioni sulla positività di analoghe esperienze compiute in altri paesi europei, nella Repubblica Federale Tedesca particolarmente, prima di affrontare qualsiasi ipotesi di coinvolgimento sindacale nella gestione “economica”, vale a dire nella gestione, con fine di profitto, delle imprese, si ripresenta l'ardua questione del riconoscimento da parte dei sindacati (e non solo di essi, riguardando questo problema diverse altre componenti della società italiana e dello stesso ordinamento giuridico) della “pari dignità sociale” del profitto imprenditoriale e della retribuzione del lavoro. A guardare con attenzione ci si accorge che è questo il punto irrisolto delle relazioni industriali italiane».

Il successivo accordo del 22 gennaio 1983 (più noto come “accordo Scotti”) «non ha cambiato lo stato delle relazioni sindacali, né lo poteva<sup>(23)</sup>. Per certi

---

(23) Così chiosa Mortillaro l'editoriale con un post scriptum del marzo 1983 in calce allo stesso. Per un bilancio dell'intesa che, lungi dall'essere un patto “neocorporativo” o un

aspetti, e non solo economici, le ha addirittura complicate, per altri, specificamente politici [...], ha perfino aumentato la carenza di credibilità che continua a dividere il paese dai suoi organi di governo».

## 7. Innovazione tecnologica e rapporti di “cooperazione” (1985)

Nella seconda metà degli anni Ottanta la trasformazione della società indotta dall’innovazione tecnologica e dal tramonto dell’industrialismo, «inteso come la fase economica in cui all’industria era assegnato il compito di essere il motore dell’occupazione e, conseguentemente, dei consumi, segna la conclusione di un ciclo, sociale prima ancora che economico, dominato dai bisogni collettivi, di massa, che si evolvevano in rapporto alla capacità del settore industriale di produrre e contemporaneamente di distribuire». <sup>(24)</sup>.

«Le relazioni di lavoro in una società complessa – con prevalenza del lavoro autonomo su quello subordinato, con la moltiplicazione delle iniziative economiche, e corrispondente selezione darwiniana delle imprese, con la diffusione capillare delle tecnologie *labour saving*, con la riduzione ed anche il rifiuto del lavoro protetto – sono assai diverse da quelle proprie delle società ad alta concentrazione industriale (le società delle “quantità” più che delle “qualità”, imperniate su organismi tendenzialmente autosufficienti, fortemente verticalizzati, ad alta concentrazione di forza lavoro, che applicano tecnologie fondate principalmente sulla memoria dell’esperienza e sulla tradizione orale)» <sup>(25)</sup>.

«Il metodo della codeterminazione che formalmente (Germania, Austria) o informalmente (Gran Bretagna, Italia) ha dominato la vita sociale nel ventennio 60-70, con vicende alterne, apparentemente contraddittorie fra loro (in fondo il movimento del ‘68, in Italia, voleva più che fare la rivoluzione, contrattare continuamente in ogni sede, per qualsiasi argomento e con “garanzia di risultato”, con la garanzia, cioè, di veder accolte, sempre e rapida-

---

“patto sociale”, mantiene «il primordiale contenuto di “contratto” fra sindacati contrapposti, stipulato a precaria conclusione di una controversia tipicamente sindacale, quale era quella innescata dalla disdetta della Confindustria al contratto collettivo interconfederale che regolava il funzionamento della “scala mobile” dei salari», si veda F. MORTILLARO, *Abbiamo fatto l’accordo cornice adesso dipingiamo il quadro*, in *Il Sole 24 Ore*, 24 febbraio 1983, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 433.

<sup>(24)</sup> F. MORTILLARO, *L’operaio non fa più massa. La difesa degli interessi individuali prevale ormai nettamente sulle rivendicazioni collettive*, in *Il Sole 24 Ore*, 25 ottobre 1985, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 477.

<sup>(25)</sup> F. MORTILLARO, *L’ombra del “patto sociale”*, in *Relazioni Industriali – Rassegna di Politica Sindacale e di Problemi del Lavoro*, 1984, n. 4, 175.

mente, le sue richieste), risulta inutilizzabile per la società complessa che è nata sulle ceneri dell'industrialismo statalista o criptostatalista e del suo discendente diretto il *welfare state*, perché, ormai, esso opererebbe, con i soliti altissimi costi, soltanto nei confronti del segmento "marginale" della società – in termini di efficienza, di reddito, di capacità di inventiva, di propensione al rischio – lo stesso ridotto segmento che seppure con grandi difficoltà, i sindacati tradizionali riescono ancora a rappresentare».

«La crisi dei sindacati industriali è dunque una crisi storica<sup>(26)</sup>; [...] il punto è che dentro [i luoghi di lavoro] non ci sarà un proletariato in attesa del riscatto, ma gli operatori dei sistemi informatici, gli esperti finanziari, i disegnatori di circuiti, i padroni delle nuove professioni, portatori di interessi diversi, individuali o di piccoli gruppi, pronti a farli valere, ma inclini a non delegare ad altri ciò che sono in grado di fare da se stessi, proprio al contrario dell'operaio "senza mestiere" che si annullava nella cultura di classe. [...]. Né da questa situazione si esce cercando di attribuire ai sindacati compiti nuovi e perfino stravaganti [...] o perdendosi nel miraggio della codecisione che, almeno in Italia, non ha le condizioni per realizzarsi, prima fra tutte la mancanza di un partito socialdemocratico che possa competere seriamente per l'alternanza di governo».

«Le relazioni industriali [...] sono diventate lo strumento di gestione di interessi diretti, alla portata degli attori ed estranei agli addetti delle organizzazioni sindacali, dalla cui risoluzione derivano conseguenze immediate e tangibili per entrambe le parti. Interessi comprensibili, perché da essi dipendono per gli uni (i datori di lavoro) l'essere competitivi sul mercato – fare semplicemente il mestiere dell'imprenditore, per gli altri (i lavoratori) il dare prospettiva alla propria offerta di lavoro [...]»<sup>(27)</sup>.

Si può quindi affermare che le relazioni industriali si sono "depoliticizzate" e se ne ha ulteriore conferma «guardando al tema dell'informazione impresa-dipendenti che, a suo tempo, aveva anch'esso assunto forti connotazioni ideologiche [...], immaginato, al tempo della solidarietà nazionale, come strumento per la "transizione" dal capitalismo al socialismo, nella forma del "piano di impresa", atto congiunto impresa-sindacati, che avrebbe dovuto costituire la condizione necessaria per l'erogazione delle sanzioni positive dello Stato (facilitazioni produttive, accesso ai finanziamenti agevolati) in veste di "governatore" dell'economia».

---

<sup>(26)</sup> F. MORTILLARO, *L'operaio non fa più massa. La difesa degli interessi individuali prevale ormai nettamente sulle rivendicazioni collettive*, cit., 479.

<sup>(27)</sup> F. MORTILLARO, *Aspettando il robot. Secondo rapporto della Federmecanica sulle relazioni industriali*, Il Sole 24 Ore, 1986, 67.

Dal rapporto elaborato dalla Federmeccanica sulle relazioni industriali risulta infatti che le “informazioni” vengono date in quasi tutte le imprese e che la qualità delle relazioni con le rappresentanze sindacali dei lavoratori in azienda è, in assoluta prevalenza, considerata “di collaborazione”. Questi dati dimostrano che «la rappresentanza collettiva degli interessi dei lavoratori non è scomparsa [...] ma si è aziendalizzata. Nel senso che, mentre si riduceva progressivamente il “confronto” in sede centrale [...], le relazioni sui luoghi di lavoro passavano dalla dura contrapposizione degli anni 70 ad un riconosciuto stato di “cooperazione”. Che, nel caso specifico, equivale molto probabilmente ad una “amministrazione concertata” delle questioni che si determinano, giorno per giorno, nella normale attività aziendale; una “amministrazione concertata” che tende ad applicarsi quando sono in gioco operazioni di innovazione delle tecnologie e di ristrutturazione degli organici»<sup>(28)</sup>.

A questa situazione in azienda fa seguito una insistita richiesta, da parte delle imprese del campione, di maggiore contrattazione di categoria, si chiede, cioè, più “quadro generale” perché si sente che «i problemi che toccheranno in futuro le imprese italiane avranno una configurazione assai diversa e molto più complessa di quelli che fanno capo per tradizione all’area sindacale, essendo collegati all’applicazione di nuove tecnologie di processo e di prodotto che rimettono in discussione la stessa impostazione imprenditoriale»<sup>(29)</sup>.

«I sistemi codecisionali classici, tedesco, svedese, austriaco, traggono e trascinano la loro forza e la loro capacità di assicurare gli obiettivi che li giustificano, proprio da un’estesa contrattazione centralizzata, ripetuta a scadenze brevi (un anno), cui si affida o si affidava, il compito di tenere sotto controllo le dimensioni macroeconomiche della distribuzione del reddito, lasciando alla gestione aziendale l’amministrazione dei problemi sociali, quelli cioè che riguardano direttamente i lavoratori: la formazione professionale, la sicurez-

---

<sup>(28)</sup> Ivi, 69. Il significato che gli imprenditori intervistati attribuiscono al termine “concertazione” indica con chiarezza che «per alcune materie – e fra esse l’occupazione e la riduzione degli organici – si sviluppa una trattativa che ha lo scopo di raggiungere un accordo che realizza una sorta di compromesso fra i due interessi contrapposti». Se però, prosegue Mortillaro (ivi, 78), alle imprese che la praticano di fatto, «fosse chiesto di esprimere un parere intorno ad un’iniziativa».

<sup>(29)</sup> Ivi, 94. D’altronde, osserva ancora, la domanda di centralizzazione della contrattazione è indotta dal fatto che «i tentativi di mettersi su questa strada (praticati dal protocollo ministeriale del 22 gennaio 1983 e proseguiti con l’“accordo separato” del 14 febbraio 1984) non hanno determinato stati di apprezzabile tensione nel Paese e nei luoghi di lavoro, a giudicare dalla condizione di pace sociale che da allora l’Italia ha conosciuto, nonostante i suddetti provvedimenti abbiano in qualche modo frenato la crescita del potere di acquisto dei salari, cui il Paese si era avvezzato da un decennio».

za, le incentivazioni, i licenziamenti, toccano necessariamente l'unità produttiva».

«Naturalmente perché questa impostazione possa realizzarsi, è necessaria una stretta applicazione della disciplina contrattuale definita al centro, che diventa strumento esclusivo delle relazioni industriali, proprio il contrario di quanto avveniva in Italia durante gli anni Settanta. [...]. Ma il sistema regge se e in quanto il prodotto dell'autonomia delle parti non sia continuamente rimesso in discussione con il ricorso metodico alla giurisdizione e, ancor di più, se con le sue decisioni il giudice non si sostituisca abitualmente alla volontà delle parti»<sup>(30)</sup>.

«In altri termini, la domanda di contratto collettivo che viene dalle imprese è in funzione del fatto che «il contratto collettivo viene considerato una semplice sezione del quadro di assieme, nella realtà assai più complesso, nel quale le aziende operano, in cui professioni, interessi, rapporti di forza, si compongono e si scompongono, come in uno straordinario caleidoscopio».

A fronte della introduzione delle nuove tecnologie e dei nuovi metodi di lavoro che possono avere, quale conseguenza diretta, la perdita di posti di lavoro o la trasformazione dei posti di lavoro, con la sostituzione di nuove professionalità ai mestieri tradizionali, «il rafforzamento del contratto collettivo di categoria dovrebbe allora sgombrare il campo dal conflitto intorno alla gestione quotidiana, per favorire un clima di “codecisione materiale”, di “cooperazione” che permetta, infine, di evitare l'imposizione unilaterale di decisioni che si reputano tuttavia necessarie».

Una ipotesi che «apre una problematica più ampia, perché impone [...] una riflessione sugli attori di questa codecisione: i sindacati, i lavoratori, le rappresentanze dei lavoratori, o, infine, le rappresentanze sindacali definite dallo Statuto?» Ma non solo, perché si tratterebbe anche di capire «quanto c'è di volontà effettiva di codecidere, accettando i vincoli di questa pratica, e quanto di trovare intese di interesse, in una sorta di sinallagma sociale, per il rafforzamento della capacità di decisione imprenditoriale».

In questo quadro «ritornano le domande inesprese, ma presenti, relative al potere reale che l'imprenditore italiano sarebbe davvero disposto a cedere ai sindacati in termini di controllo alla propria attività e al che cosa accadrebbe se si dovesse parlare seriamente di codecisione, in rapporto alle nuove tecnologie e di gestione comune del passaggio dal vecchio al nuovo metodo di produzione»<sup>(31)</sup>.

«La risposta al secondo quesito (il primo resta ancora irrisolto) è che, probabilmente, il passaggio medesimo diventerebbe troppo costoso, essendo impensabile che i sindacati italiani, con le loro tradizioni – ma questa consi-

<sup>(30)</sup> Ivi, 96.

<sup>(31)</sup> Corsivo dell'A., ndr.

derazione è applicabile a qualsiasi altro sindacato – accettino di essere corresponsabili della perdita del posto di lavoro, anche di uno solo dei loro rappresentanti. [...]. A meno che non ci si accontenti di considerare “consenso sindacale”, l’applicazione della cassa integrazione [...]. Lo stato di “cogestione imperfetta” è tutto in questo *nec tecum, nec sine te che sembra permeare il problematico rapporto fra imprese e sindacati* <sup>(32)</sup> e che – come in una tormentata eppure indissolubile “storia” amorosa – si esprime in continue attrazioni e ripulse, in improvvise riappacificazioni e in altrettanti improvvisi contrasti, in recriminazioni ed in promesse» <sup>(33)</sup>.

## 8. Verso la partecipazione solo se risponde ad esigenze reali ed a “finalità di pace” (1989)

«L’esperienza storica insegna che molto raramente le riforme di ogni genere – costituzionali, politiche, economiche, religiose – sono state compiute a freddo, senza essere precedute da un grande rivolgimento sociale, da uno sconvolgimento bellico, da un profondo richiamo spirituale» <sup>(34)</sup>.

«Per le relazioni industriali [...] vi sono solo tre casi di riforma che non sia stata consumata attraverso una lunga vicenda di accordi, di contratti, di prassi applicative, di pratiche, di comportamenti, che sia uscita, invece, novella Minerva, da un “atto” di legge o di autonomia collettiva» <sup>(35)</sup>.

«Al di fuori di questi tre casi [...] le riforme delle relazioni sindacali sono state il frutto di un paziente lavoro dell’autonomia collettiva, perfezionato *ad adiuvandum* dall’intervento del legislatore, fatto di conflitti e di intese [...] ma soprattutto di iniziative che si muovevano, dall’una e dall’altra parte, nel

<sup>(32)</sup> Corsivo dell’A., *ndr*.

<sup>(33)</sup> Ivi, 100.

<sup>(34)</sup> F. MORTILLARO, *Riformare ma senza artifici*, in *Spazio Impresa*, 1989, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 519.

<sup>(35)</sup> Mortillaro richiama i soli tre casi che, a sua memoria, hanno questa caratteristica e cioè «l’“accordo generale” stipulato dagli imprenditori e dai sindacati tedeschi il 15 novembre 1918, all’indomani del crollo del primo Reich, che aprì la strada al sistema della codecisione, intorno al quale si sviluppò la politica sociale della tumultuosa Repubblica di Weimar; la legge 3 aprile 1926, con la quale venne introdotto in Italia l’ordinamento corporativo (e furono vietati lo sciopero e la serrata, fu data efficacia *erga omnes* ai contratti collettivi e fu istituita la magistratura del lavoro) e, infine, l’accordo sottoscritto a Saltsjöbaden fra Saf e Lo – Confindustria e sindacato operaio svedesi – nel 1938, con il quale le parti si riconobbero reciprocamente uniche rappresentanti delle due sfere di interesse e delimitarono i rispettivi campi di intervento, introducendo tra l’altro il principio, tuttora osservato, in forza del quale l’efficacia dei contratti collettivi di categoria è subordinata alla clausola che riconosce all’impresa “il diritto di dirigere e distribuire il lavoro”» (ivi, 520).

senso di rispondere a domande reali intorno alle quali era possibile aggregare un consenso effettivo, verificabile nella misura dei “sacrifici” che ciascun centro di interessi sarebbe stato in grado di imporre ai suoi rappresentati per perseguire, e raggiungere, il successo o per impedire quello dell’avversario».

«La formazione del sistema di relazioni sindacali nel nostro Paese ha ubbidito quasi alla lettera a questa regola [...]. Ora, la questione della riforma del sistema di relazioni sindacali viene riproposta, più, tuttavia, come esercitazione di ingegneria contrattuale, non vorrei dire istituzionale, che in termini di risposta a ben precisate esigenze espresse dalle parti interessate, intendendo per tali non le rispettive strutture burocratiche [...] ma i gruppi sottostanti, formati da soggetti, imprese e lavoratori, che individuano le esigenze e i desideri specifici da soddisfare, di cui sono perfettamente in condizione di valutare il grado di fattibilità e, in modo ancora più preciso, l’utilità di farli valere, assumendo i costi di investimento per sostenerli e i rischi conseguenti a un eventuale fallimento».

«Il punto è che le riforme [...] dovrebbero rispondere al bisogno reale di cambiamento, a qualcosa che [...] sia nel comune modo di sentire prima di tradursi in un messaggio ideologico e normativo».

«Il dramma della riforma delle relazioni sindacali è, in fondo, tutto qui: nello scontro fra una società che tende a cose nuove perché i bisogni vecchi sono entrati nel novero delle presenze naturali come l’acqua e l’aria che non possono venir meno e organizzazioni che continuano ad offrire un bene che non è più richiesto, perché esso è parte normale di altri e nuovi beni, desiderati perché rari, non frequenti, preziosi»<sup>(36)</sup>.

«[...] Cercare altri centri di interesse, altri soggetti disposti ad accettare la tutela collettiva, inventare esigenze che pur apparendo nuove, siano “vecchie” a tutti gli effetti, perché i sindacati, quale che sia la loro origine, queste e queste soltanto sono in grado di difendere con successo, diventa dunque la parola d’ordine [...] che le associazioni di interessi collettivi sono condannate a perseguire».

«Così si vede bene la strumentalità della richiesta di “partecipazione” ossessiva per non dire querula, che i sindacati vedono come il ramo proteso cui aggrapparsi per uscire da un guado che assomiglia tanto alle sabbie mobili.

---

<sup>(36)</sup> «Bisogni che si chiamano valorizzazione di se stessi, affermazione professionale, status personale, in termini semplificati “bisogno di amore” nel senso più ampio dell’espressione e bisogno di trovare chi questo “amore” riconosca, non a una collettività, a un gruppo, ma a un singolo, perché i sentimenti individuali [...] non accettano condivisioni, anzi si sentono viepiù appagati quando riescono ad affermarsi contro desideri altrui dello stesso segno» (ivi, 523).

Ma quale partecipazione, verrebbe da chiedere: alla gestione dell'impresa secondo la dottrina sociale cristiana, o i principi di Weimar sfuocati, ormai l'una e gli altri, nei fotogrammi della storia o semplicemente all'amministrazione dei rapporti di lavoro?

Oppure, come è probabile, è soltanto la richiesta di avere libertà di intervento su tutto quanto accade nell'azienda, senza, naturalmente, assumere alcun rischio?

Chi vuole partecipare, chi chiede di partecipare, lo fa perché non è in condizioni di inserirsi direttamente nel gioco con la sua forza. [...]. Non per nulla quando, negli anni Settanta, qualcuno del versante imprenditoriale, vedeva nella partecipazione – a un *conseil de surveillance* o meglio a qualche organo programmatico di un fantomatico “ministero dell'economia” – un modo per controllare sindacati aggressivi, determinati e vincenti, la risposta che riceveva era, nel migliore dei casi, un sorriso di compatimento, nel peggiore, una volgare accusa di fascismo. [...]. Gli stessi giuristi, che stanno elaborando, oggi [1989], progetti di legge per l'applicazione dell'art. 46 della Costituzione, ne proponevano allora l'abrogazione per manifesta obsolescenza, insieme all'art. 39, tornato anch'esso, e non a caso, di moda»<sup>(37)</sup>.

«Il dibattito sul futuro delle relazioni del lavoro in Italia [...] avrà scarse probabilità di uscire dalle indicazioni generiche e dagli auspici d'uso, se non verranno chiariti una volta per tutte gli obiettivi cui le organizzazioni sindacali dei lavoratori guardano, e il ruolo che intendono giocare nel nuovo sistema di regole, di pratiche, di comportamenti, di competenze che delle suddette relazioni costituirà la struttura portante»<sup>(38)</sup>.

Gli imprenditori, infatti, si sono espressi «in termini, magari controvertibili, ma assolutamente chiari, facendo, prima ancora di trasferire al tavolo contrattuale il dibattito, importanti aperture di ordine politico. Dichiarando, per esempio, senza mezzi termini di riconoscere l'interlocutore sindacale quale parte determinante delle relazioni di lavoro, essi hanno rinunciato ad una impostazione alla giapponese (mercato dell'occupazione diviso fra protetti e non protetti) o all'anglosassone (sindacato ridotto in *enclaves* marginali, largo spazio all'autonomia soggettiva) per sposare un assetto centro-europeo di cooperazione fra sindacati ed imprese disciplinato, sanzionato e, di conseguenza, amministrato, sotto il profilo sociale ed economico, secondo regole certe».

Dall'altro versante, invece, si registrano dichiarazioni di dirigenti sindacali che «da un lato ripropongono senza alcun imbarazzo la tesi del sindacato

<sup>(37)</sup> Ivi, 525.

<sup>(38)</sup> F. MORTILLARO, *Il sindacato esita sulla via della pace. Nuove relazioni industriali ancora malate di ambiguità*, in *Il Sole 24 Ore*, 7 marzo 1989, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 526.

“partner conflittuale”, che richiama le teorizzazioni di Bruno Trentin nel suo saggio *Da sfruttati a produttori* (1977), dall’altro continuano a dire che essi sono pronti a definire le “nuove regole delle relazioni industriali” senza specificarne, naturalmente, i contenuti.

In realtà, un’indicazione di come essi le vorrebbero ci sarebbe. Basta considerare la pratica attuale, fatta ancora di accordi aziendali in cui si registra, dove è possibile, l’esercizio massimo del rapporto di forza: di rivendicazioni assai al di sopra dei limiti di compatibilità economica [...]. Iniziative tutte che tendono a rafforzare e rammendare il vecchio tessuto del potere sindacale [...] che la dicono lunga sulla distanza fra le affermazioni di maniera e i comportamenti fattuali».

«[...] È necessario aver chiaro che si farebbe poco cammino se, tanto per esemplificare, qualcuno immaginasse o di compiere un’operazione meramente acquisitiva (regole a favore dei sindacati dirette a vincolare l’iniziativa economica più di quanto lo sia oggi), oppure di sovrapporre il modello conflittuale di relazioni industriali (quello, per intenderci, che si inverte nello Statuto dei lavoratori) a un sistema codecisionale alla tedesca, così da realizzare caso per caso i vantaggi dell’uno e dell’altro».

«[...] Il progetto che cresce fra mille difficoltà dovrebbe dunque assumere un obiettivo politico di grande rilievo qual è la “finalità di pace” del sistema di relazioni industriali. Non dovrebbe suscitare scandalo se [...] *chi si è detto pronto a scrivere con i sindacati una sorta di “costituzione del lavoro”, vorrebbe un patto che definisca diritti e doveri di ciascuno, e consenta alle parti di vivere in pace, almeno relativa, senza essere continuamente costretto a rimettere in discussione gli impegni assunti. Quando dico “parti”, intendo l’una e l’altra senza distinzioni e penso a “magistrature” sindacali e paritetiche deputate a prevenire e a conciliare i conflitti. Immagino insomma “rappresentanze rappresentative” in quanto elette, soggetti di un sistema di relazioni industriali in cui l’autotutela – lo sciopero e la serrata – diventino strumenti eccezionali di situazioni eccezionali*»<sup>(39)</sup> <sup>(40)</sup>.

«[...] In altre, e più precise parole, il punto è di stabilire che nelle “nuove relazioni industriali”, non ci sarà posto per affermazioni simili a questa: “Abbiamo visto come dal contratto collettivo non discenda alcun obbligo di pace. Ciò esclude che il contratto sia concluso al fine di prevenire conflitti futuri”»<sup>(41)</sup>.

---

<sup>(39)</sup> Corsivo dell’A., *ndr*.

<sup>(40)</sup> Ivi, 528.

<sup>(41)</sup> «Ad affermarlo furono semplicemente Gino Giugni e Federico Mancini», ricorda Mortillaro, «nella loro relazione *Movimento sindacale e contrattazione collettiva* al convegno promosso dall’allora Flm tenuto a Bologna nei giorni 10-11 luglio 1972, al quale parteciparono i maggiori cultori italiani di diritto del lavoro, i quali si trovarono d’accordo, tranne poche eccezioni, con le tesi dei relatori» (ivi, 529).

«Il movimento sindacale [...] ha [...] finalità di natura rivendicativa» anche se «oggi [1991] nessun sindacalista ammetterebbe che i suoi obiettivi siano così ristretti e dirà che la sua funzione principale è, invece, quella di proporre e ricercare insieme agli altri produttori del reddito, i metodi e gli strumenti per realizzare, con il consenso dei lavoratori (partecipazione, contrattazione, informazione preventiva), l'allargamento della "base produttiva" che consenta appunto, in piena compatibilità economica, il miracolo del "più salario e meno lavoro", cui nessun sindacato appena credibile può rinunciare»<sup>(42)</sup>.

«[...] Il punto è di valutare freddamente [...] se non sia proprio il metodo della rivendicazione sindacale [...] ad aver concluso il suo glorioso iter, per aver raggiunto il suo "scopo sociale", la sua capacità massima di espansione».

«[...] Ora se è vero che il metodo, o se si preferisce la cultura sindacale, hanno avuto nella loro ora più bella alcune idee-guida che si chiamavano solidarietà, stato sociale, intervento pubblico nell'economia, eguaglianza, è altrettanto vero che questi "valori" o sono diventati addirittura "disvalori" [...] o non sono più accettati come tali [...]. Il fatto è che la cultura sindacale, il metodo sindacale, richiedono, per esprimersi appieno, condizioni economiche e sociali connotate da profondo squilibrio nella distribuzione del reddito prodotto, per cui si determina una sorta di alleanza fra i produttori di certi beni – i beni di massa – e i consumatori possibili, i quali sono in gran parte gli stessi soggetti che il sindacato si propone di tutelare».

«Sono necessarie, cioè, le condizioni che si sono verificate nel secolo scorso in Gran Bretagna e in questo negli Stati Uniti, in Svezia e, buona ultima, in Italia, dove negli anni Sessanta si misurarono due concezioni economiche, quella degli alti salari e degli alti consumi, impersonata da Valletta, e quella affermata da Costa dell'accumulazione per uno sviluppo lento e sicuro che imponeva salari contenuti. Vinse naturalmente, la prima perché gli uomini e le aziende vivono nel presente e non *sub specie aeternitatis*, come pensava Costa, e vinse il sindacato in quanto la prima tesi rispondeva pienamente non soltanto alla sua cultura, ma alla domanda dei suoi rappresentati»<sup>(43)</sup>.

«Raggiunto l'obiettivo, un po' con le "lotte" e molto per effetto della combinazione fra nuove tecnologie e mercato, il sindacato italiano avrebbe dovuto sostare per rimeditare la sua politica [...]. Rimeditare la sua politica avrebbe significato per le associazioni operaie l'ingresso a pieno titolo nelle

---

<sup>(42)</sup> F. MORTILLARO, *Invecchiati sulle rivendicazioni. Perché solidarietà e lobbismo dividono il movimento sindacale*, in *Il Sole 24 Ore*, 23 febbraio 1991, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 543.

<sup>(43)</sup> Ivi, 544.

istituzioni, con il drastico ridimensionamento della cultura rivendicazionista a beneficio di un ruolo di governo in cui il “movimento” avrebbe dovuto cedere il passo all’“organizzazione”».

«Il sindacato ha rifiutato questo difficilissimo passaggio» e «risulta incomprendibile il motivo per il quale si è voluto insistere di fatto [...] nel modello rivendicativo, senza neppure considerare che [...] bisognava tener conto [...] che erano mutati i termini di mercato entro i quali il sindacato si era mosso fino allora e da una dimensione provinciale, protezionistica [...] si stava passando a un mercato aperto, multinazionale, in cui i prodotti si affermano per forza propria e l’operaio-consumatore è costretto a uscire dal bozzolo che fino ad allora lo aveva garantito e castigato ad un tempo».

«La questione della cultura sindacale non è dunque quella di ripercorrere in forma diversa le vecchie iniziative e neppure di immaginare modelli di democrazia sindacale, che altro non sono se non strumenti di conservazione che – Svezia *docet* – tralignano rapidamente nella sclerosi burocratica, ma di interrogarsi sulla capacità di elaborare una politica in cui il bilancio costiricavi faccia premio sulla rivendicazione»<sup>(44)</sup>.

## 9. Lo scambio possibile: “pace sociale contro partecipazione” (1991)

Il congresso della Cgil che si tiene a Rimini nell’ottobre del 1991 «rilancia il tema della “partecipazione” all’iniziativa economica dei rappresentanti dei lavoratori che in Italia non ha seguito fino a oggi un percorso lineare, proprio a causa delle profonde incertezze espresse sulla questione dal sindacato di maggioranza. Le indicazioni contenute nella relazione di Trentin e, parimenti, le decise affermazioni della Cisl e della Uil, sollecitano ora, anche da parte imprenditoriale, una riflessione specifica sull’argomento sia in termini meramente teorici, sia riguardo alle pratiche di attuazione»<sup>(45)</sup>.

---

<sup>(44)</sup> Ivi, 545.

<sup>(45)</sup> F. MORTILLARO, *Partecipazione, uno slogan da misurare nei luoghi di lavoro*, in *Il Sole 24 Ore*, 14 novembre 1991, ora anche in G. SAPELLI (a cura di), *op. cit.*, 564. «Proprio negli stessi giorni del congresso», ricorda Mortillaro, «la società Zanussi e i sindacati Fim-Cisl e Uilm-Uil, in assenza della Fiom-Cgil, hanno sottoscritto un accordo quadro riguardante gli organismi aziendali congiunti che, per alcune materie, attenua la separazione di responsabilità fra datori e prestatori di lavoro che finora ha connotato il nostro ordinamento giuridico, formale e materiale. Un altro passo verso la trasformazione delle relazioni di lavoro dal conflitto alla cooperazione, che ha assunto precisa consistenza a partire dai contratti di categoria dei chimici e dei metalmeccanici del 1987 e del 1990, per inverarsi nell’intesa interconfederale del 25 gennaio 1990 e trovare rafforzamento negli accordi aziendali della

«Sotto il profilo teorico la “partecipazione” consiste nel diritto dei rappresentanti dei lavoratori – nelle diverse sedi – di essere consultati dall’imprenditore o dalla direzione dell’azienda prima di prendere determinate decisioni che rivestono particolare rilievo sociale e può spaziare dalla semplice informazione, in vista di una probabile, ma non obbligatoria intesa, fino alla vera e propria “codecisione” che impegna datore e prestatori di lavoro ad accordarsi, salvo rimettere la decisione nelle mani di un terzo, l’arbitro o l’“undicesimo uomo” della *Mitbestimmung* tedesca. In buona sostanza la “partecipazione” si propone, anche nella sua forma più elementare, di offrire alle parti una sede di confronto e di conoscenza in cui mettere a fuoco i reciproci interessi, senza escludere, se non nel caso della “codecisione” vera e propria, il ricorso ai tradizionali strumenti del conflitto sindacale quando nonostante tutto, il consenso non possa essere raggiunto».

«Sotto il profilo teorico il sistema risulta evidentemente positivo, tanto più in una situazione, come è quella dei Paesi industrializzati, in cui soddisfatti ampiamente i bisogni primari, la contrapposizione avviene intorno a questioni così fortemente tributarie delle compatibilità economiche e della competizione internazionale di mercato da rendere assai sottile la linea di separazione fra l’impresa e i lavoratori. La questione diventa meno semplice quando la teoria si traduce nelle pratiche applicative, quando cioè la “partecipazione” deve misurare la sua utilità nei luoghi di lavoro».

«In Italia il metodo incontra ancora ostacoli, risolvibili in principio, ma che tuttavia presentano difficoltà non marginali. C’è da definire, in primo luogo, la questione dell’effettiva rappresentatività degli organismi dei lavoratori che continuano ad essere nominati secondo le regole dello Statuto dei lavoratori che affidava ai sindacati – il tempo imperfetto è d’obbligo – una funzione di “contropotere”, verificabile più in rapporto alla capacità di conflitto che di collaborazione»<sup>(46)</sup>.

«Al contrario, secondo punto della questione, *un sistema di “partecipazione” si giustifica se riesce a superare almeno tendenzialmente la contrapposizione di interessi, per sostituirla con iniziative dirette alla prevenzione delle controversie e, in ogni caso, a una soluzione che trascenda dal rapporto di forza e dallo stesso appello alla giurisdizione*»<sup>(47)</sup>.

«La ragione di scambio “pace sociale contro partecipazione” non persegue l’impossibile eliminazione del conflitto, ma si propone di raggiungere uno

---

Fiat e della Olivetti fra il 1988 e il 1989, dell’Assolombarda in materia di ambiente del 1991 e ora della Zanussi. Senza dimenticare il recente documento per la sperimentazione di relazioni partecipative in azienda, frutto del lavoro del “Gruppo di Torino” che vede accomunati giuristi, sindacalisti e dirigenti di azienda e di associazione».

<sup>(46)</sup> Ivi, 565.

<sup>(47)</sup> Corsivo dell’A., *ndr*.

stabile equilibrio di relazioni fra imprese e lavoro in cui l'autonomia collettiva acquisti definitivamente la flessibilità di intervento che talvolta le è mancata. Un percorso non agevole, bisogna ammetterlo, che non consente facili ottimismo, ma che è necessario verificare fino in fondo. Saranno le sperimentazioni in corso a dirci se il rapporto costi/benefici risulterà a favore dello sviluppo economico e sociale del Paese».

## La contrattazione collettiva alla prova della riforma \*

Trarre un bilancio su come sta funzionando la riforma della contrattazione collettiva del 2009 dopo la conclusione di “soli” quattro contratti nazionali di categoria – sui 67 di “casa” Confindustria – potrebbe apparire prematuro. Ancor di più se rapportati agli oltre 400 contratti collettivi nazionali che risultano nell’archivio del Cnel e che sono tutti parimenti interessati dalla riforma. Perché, è bene ricordarlo, l’accordo quadro del 22 gennaio scorso è stato sottoscritto da tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, compreso il governo nel suo ruolo di più grande datore di lavoro del Paese, e da tutti i sindacati confederali ad eccezione della Cgil. E questo è l’elemento di novità che induce in molti la curiosità di verificare se l’accordo “tiene” oppure se la Cgil sta procedendo alla sua “demolizione”.

Naturalmente trovo la questione mal posta. Non si tratta di una gara dove si deve fare il tifo per qualcuno dei contendenti ma molto più seriamente di uno strumento, la contrattazione collettiva, che interviene sulle ragioni di distribuzione del reddito nel Paese. Legittimo che nel dibattito politico così come nel dialogo sindacale ci sia chi dissente fino a non sottoscrivere un accordo che tutti gli altri hanno ritenuto equilibrato ed utile per gli interessi dei lavoratori e le esigenze delle imprese. Certo dispiace quando il dissenso è espresso dal maggior sindacato dopo un negoziato nel corso del quale – com’è normale in qualsiasi trattativa – sono stati individuati tutti i possibili punti di mediazione rispetto ai quali, alla fine, è però prevalsa, va detto con franchezza, una contrarietà ideologica e non di merito. Adesso siamo in presenza di una riforma del Protocollo del 23 luglio del 1993 che, come lo “storico” precedente, si configura come un accordo “procedurale” e cioè un accordo che non definisce direttamente cambiamenti dei contratti collettivi bensì stabilisce le regole cui le parti dovranno attenersi quando sono chiamate a modificarli. C’è da dire che, storicamente parlando, le esperienze di accordi di procedure non sono state tanto brillanti. Senza qui richiamare i precedenti dagli anni Sessanta, basta osservare lo stesso Protocollo del ‘93 che, dopo poco meno di tre anni di vigenza, il governo Prodi sentì l’urgenza

---

\* Contributo pubblicato in *Arel, Europa Lavoro Economia*, novembre 2009.

di sottoporre ad integrale verifica affidando al compianto maestro Gino Giugni – uno dei più forti assertori dei sistemi “regolati” di relazioni industriali – il compito di procedere alla sua revisione.

La domanda, allora come oggi, è sempre la stessa: a fronte di un accordo “procedurale” i sindacati sono in grado di controllare le tentazioni di proporre richieste al di fuori di un quadro di compatibilità oppure accettano di seguire le regole che si sono date? Nell’accordo del 15 aprile con il quale Confindustria ha dato attuazione all’accordo quadro di gennaio, l’attenzione al rispetto delle regole ritorna in più punti fino a richiamare l’esercizio del “potere di influsso”, proprio delle organizzazioni di rappresentanza, per impegnare le parti a rispettare e far rispettare tutte le regole che liberamente sono definite in materia di contrattazione collettiva. Un tema, quindi, che – stante la natura procedurale dell’accordo – è stato fra i più discussi nel corso del confronto negoziale ma che, alla fine, ha anche rappresentato uno degli elementi addotti dalla Cgil a sostegno della propria contrarietà alla firma. Ciò tuttavia non ha impedito che tre dei quattro contratti collettivi conclusi dopo la riforma siano sottoscritti da tutti i sindacati, Cgil compresa.

L’accordo di rinnovo del contratto per l’industria alimentare (e, si noti, scadeva il biennio economico) è stato il primo contratto stipulato con durata triennale tanto per la parte economica che normativa e sottoscritto da tutti e tre i sindacati pur essendo partito con piattaforme diverse. Per l’esattezza il contratto ha una validità di 40 mesi ed è stato proprio questo prolungamento lo “scambio” in base al quale i lavoratori hanno conseguito un aumento dei minimi maggiorato rispetto alla diretta applicazione del nuovo tasso di inflazione “prevista”. La proroga di quattro mesi della durata del contratto non costituisce, però, solo la “spalmatura” degli oneri contrattuali su di un periodo più lungo come è tradizione nella nostra contrattualistica. Nel settore alimentare rappresenta un fatto storico che il settore stava perseguendo da oltre vent’anni. E cioè lo spostamento della scadenza del contratto al di là del periodo di massimo picco della produzione prevalente del settore. Non per niente i sindacati avevano da tempo “bloccato” al mese di maggio la scadenza del contratto, proprio per esercitare la massima pressione nella fase di picco produttivo. Adesso – in virtù delle nuove regole dell’accordo interconfederale – al momento del rinnovo del contratto, il periodo che va da aprile al 30 settembre, rientrerà nella fase di “tregua sindacale” (con relativo divieto di scioperi). Dopo alcuni giorni è stato rinnovato anche il contratto per le telecomunicazioni. Oltre alla firma unitaria dei tre sindacati, l’accordo presenta diversi elementi di innovazione. In primo luogo l’istituzione di un Forum, da tenersi una volta l’anno a porte chiuse, con gli amministratori delegati ed i leader sindacali per condividere le linee strategi-

che di evoluzione del settore. È certamente un modo nuovo di ragionare in maniera diretta che dovrebbe rendere più fluide le relazioni sindacali. Altre novità riguardano il miglioramento di alcune parti normative (proroga dei contratti a termine, sistema di inquadramento professionale, ecc.) e l'istituzione di un fondo per la sanità integrativa. Da ultimo l'accordo di rinnovo per l'industria della carta e cartotecnica. In questo caso le parti hanno convenuto opportunamente di tener separato l'aumento dei minimi, calcolato con i nuovi criteri, dalla contropartita economica riconosciuta a fronte di alcune modifiche normative che risultano effettivamente esigibili dalle imprese con l'applicazione di quella, talvolta trascurata, teoria "dell'esatto" (dal participio passato del verbo "esigere") sostenuta da Guido Carli, indimenticato presidente di Confindustria alla fine degli anni Settanta, che consente di scambiare benefici effettivi (l'aumento del salario) con contropartite effettive (una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro specie in termini di orari, turni, straordinario).

Discorso necessariamente diverso va fatto per il rinnovo del contratto per l'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti non firmato – per la terza volta in otto anni – dalla categoria della Cgil. Perché è un buon accordo? Intanto perché, con evidente vantaggio per i lavoratori, è stato concluso due mesi e mezzo prima della naturale scadenza del contratto precedente. L'aumento dei tempi entro i quali negoziare i rinnovi è stato voluto da Confindustria e Cisl e Uil, ma anche dalla Cgil, proprio per creare un ampio periodo di "tregua sindacale" durante il quale è ragionevole pensare che si possa concludere un rinnovo favorito per di più dall'obbligatoria assenza di azioni di sciopero. E così è stato per le imprese del settore metalmeccanico se si escludono le "iniziative di lotta" proclamate dalla Fiom che sin dall'inizio si è messa "fuori gara" con richieste che non avrebbero mai potuto essere accolte da nessuna categoria iscritta a Confindustria o a qualsiasi altra delle venti organizzazioni generali di rappresentanza delle imprese che hanno firmato l'accordo di gennaio. La piattaforma presentata dalla Fiom-Cgil non era, infatti, negoziabile, in quanto – contestando in radice la riforma – chiedeva il rinnovo del solo biennio economico. Cioè, mentre in campo si giocava una normalissima partita di calcio, la Fiom pretendeva di giocare a rugby. Certamente più spettacolare, ma si gioca con altre regole. E per di più nessuna altra categoria della Cgil ha posto simile pregiudiziale. La conclusione dell'accordo prima della scadenza del precedente contratto non solo rende "normali" le relazioni industriali ma ha il vantaggio per i lavoratori di determinare una situazione di "continuità economica e normativa" che elimina ogni fase di "vacanza contrattuale" da dover poi recuperare con formule di *una tantum*. L'obiettivo della riforma è proprio di eliminare quel

carico di inutile ritualità che grava da ormai troppo tempo sui rinnovi dei contratti nazionali con tutto il corollario di lungaggini, rinvii, scioperi, agitazioni ecc. che poco hanno a che vedere con un'economia sviluppata. Non ci scordiamo che nel 2008 il contratto dei metalmeccanici è stato rinnovato 11 mesi dopo la scadenza e per l'ennesima volta con la mediazione del ministro del lavoro.

La domanda è: qual è l'interesse del Paese, dei lavoratori e delle imprese a perpetuare i rituali del passato? Non si possono fare contratti seri e positivi in tempi "normali" sempre che, ovviamente, si parta da piattaforme "normali"? A queste domande dà risposta la riforma che indica con semplicità e chiarezza il modello da seguire per avere un sistema di relazioni industriali di tipo partecipativo e non conflittuale. Certo che questo modello non può essere condiviso da chi fa della conflittualità la propria ragione di affermazione politica. In secondo luogo il rinnovo per l'industria metalmeccanica è positivo perché garantisce la salvaguardia del potere d'acquisto delle retribuzioni contrattuali. L'accordo definisce aumenti dei minimi tabellari in linea con il tasso di inflazione prevista sulla base dell'indice dei prezzi al consumo armonizzato in ambito europeo per l'Italia. La polemica sulla "pochezza" dell'aumento è priva di significato. Su cosa si è convenuto durante il negoziato interconfederale con tutti e tre i sindacati? che avremmo dovuto abbandonare il criterio dell'inflazione "programmata" – non più rispettata dai sindacati, tutti e tre, da almeno cinque anni – per un indice di carattere previsionale (quel tasso di «inflazione realisticamente prevedibile» che invocavano i sindacati, tutti e tre, nella loro piattaforma del maggio 2008). Ed allora: il nuovo tasso di inflazione prevista così come la stessa durata triennale dei contratti rispondono alle richieste presentate unitariamente da Cgil, Cisl e Uil ed il meccanismo dell'inflazione prevista è stato negoziato anche con la Cgil. Se poi vogliamo parlare della polemica sulla «depurazione dalla dinamica dei prezzi dei beni energetici importati» sappiamo che è del tutto strumentale specie in questa fase economica in cui "in virtù" di questa depurazione i lavoratori ricevono un vantaggio economico. Inoltre il rinnovo dei metalmeccanici è positivo perché dà un primo concreto segnale per il possibile sviluppo di una "rete" di welfare contrattuale.

Qui ci dobbiamo domandare come possa un'organizzazione sindacale contestare l'impegno delle imprese a «sviluppare forme di solidarietà a favore dei lavoratori il cui reddito subisca riduzioni per periodi prolungati e per specifiche fattispecie». Forse perché si contestano le forme di enti/fondi/organismi bilaterali? Non sembra credibile se solo consideriamo quanti sono gli enti/fondi/organismi bilaterali partecipati anche dalla Cgil in tutti i comparti dell'industria, dell'artigianato, del commercio, della coopera-

zione ecc. Non c'è scandalo in quelli e perché ce ne sarebbe in questo? E poi quale miglior modo per garantire la severità gestionale di un organismo bilaterale se non quello di parteciparvi? Forse perché potrà essere operativo solo fra due anni? Sembra normale. Salvo che non vi sia un patrimonio pre-costituito, qualsiasi fondo non pubblico prima di poter erogare prestazioni ha bisogno di essere alimentato ed avere un proprio patrimonio da gestire a favore dei lavoratori che ne avranno diritto. Quindi critiche ancora una volta puramente strumentali.

Certo, oggi così come nei prossimi mesi, nessuno di questi lavoratori beneficerà di un trattamento integrativo ma è possibile che il “seme” piantato dall'industria metalmeccanica serva per accelerare l'intervento di riforma del welfare che da troppo tempo rimane in secondo piano nelle decisioni dei vari governi che si sono succeduti. Con questa scelta onerosa fatta dalle imprese metalmeccaniche viene posta all'attenzione di tutti la necessità di ridefinire il modello di welfare che il nostro Paese vuole adottare. Ed in questa ridefinizione occorrerà stabilire con grande accortezza e studi approfonditi quanta parte di welfare deve continuare a rimanere a carico della finanza pubblica e quale parte può essere posta a carico del sistema delle imprese private e dei loro dipendenti (stante il principio della pariteticità della contribuzione) in una logica integrativa. Non possiamo infatti pensare che il cosiddetto welfare contrattuale vada a porsi come onere aggiuntivo ai costi che già gravano sulle imprese per le stesse motivazioni. La logica del welfare contrattuale è la sussidiarietà e tale deve essere anche il costo che ne deriva.

Opportunamente l'accordo per i metalmeccanici – anche qui in linea con la previsione della riforma – stabilisce che questa «ulteriore forma di bilateralità [dovrà avere] caratteristiche tali da aver assicurati i benefici fiscali ad incentivazione del funzionamento di servizi integrativi di welfare». Quindi si presuppone – così come si è presupposto nell'accordo quadro del 22 gennaio – che si avvii un confronto governo-parti sociali sul tema del welfare contrattuale e l'accordo dei metalmeccanici serve appunto a dare quasi “il calcio d'inizio”. E poi l'accordo di settore è stato lungimirante e di tutela degli interessi dei lavoratori allorché ha stabilito che «qualora non si realizzassero le condizioni normative e fiscali (ad incentivazione del funzionamento del nuovo fondo), le parti si incontreranno per riorientare la contribuzione verso altre finalità di welfare integrativo». Vogliamo contestare il fatto che comunque sono risorse destinate al sostegno del reddito dei lavoratori magari in forma di sostegno del reddito familiare qualora queste risorse dovessero essere destinate a forme di sanità integrativa? Da ultimo direi che l'accordo per i metalmeccanici è positivo perché vi sono numerose altre previsioni d'interesse per i lavoratori (in materia di ambiente di lavoro, igie-

ne e sicurezza; di diritto allo studio; di rappresentanza sindacale; di nuova disciplina del contratto di lavoro part-time e del contratto a termine; di diffusione della contrattazione aziendale nelle piccole imprese).

La conclusione è che la riforma sta dando buona prova di sé. Nei prossimi giorni si dovrebbe (condizionale scaramantico) concludere il rinnovo per l'industria chimico-farmaceutica che, come tradizione, dovrebbe portare elementi di significativa innovazione rimanendo nel perimetro di gioco tracciato dall'accordo di riforma. Seguiranno tanti altri importanti comparti, dalla gomma-plastica all'elettrico, dal petrolio energia agli edili, ai tessili, ecc. Nessuna previsione – visto lo scarso successo che hanno registrato negli ultimi tempi, specie in campo economico – ma mi sento di dire che il percorso è ben tracciato ed è di evidente interesse per tutti seguirlo senza improvvise inversioni di marcia.

## L'accordo sulla produttività: un insieme di buone intenzioni\*

L'attenta lettura dei 7 punti dell'accordo sulla produttività concluso, ma non ancora firmato, fra le parti sociali, lascia un po' di delusione considerando l'importanza dei soggetti coinvolti ed il tema loro affidato dal Governo: come utilizzare le relazioni contrattuali per favorire l'aumento della produttività delle imprese e, di conseguenza, la competitività del nostro Paese. Un tema certo non nuovo e che, nei fatti, è sempre stato l'obiettivo della contrattazione collettiva. Ma ancora una volta il risultato non è all'altezza delle aspettative. E, dispiace dirlo, le ragioni sono più o meno sempre le stesse che con pervicace coerenza vedono il più grande sindacato italiano, la Cgil, tendenzialmente contraria ad affrontare la materia. Ecco che allora, come in un gigantesco ma pericoloso *Gioco dell'oca*, si torna sempre alla casella di partenza dove il rischio maggiore è di rimanere fermi per chissà quanti giri ancora. Il problema è che questo non è un gioco bensì la realtà concreta, quella ben descritta dalle stesse parti sociali quando nelle *Considerazioni introduttive* analizzano l'economia italiana che, a partire dalla prima metà degli anni Novanta, presenta i «più bassi livelli di sviluppo, sia in termini effettivi che potenziali, denunciando la natura strutturale e di lungo periodo della stagnazione della domanda aggregata». Ma allora, se – come si afferma nel documento – il tema della produttività «diviene centrale», perché nascondersi dietro tutti gli altri fattori che incidono sulla produttività del Paese – la logistica, i trasporti, l'energia, la burocrazia e via enumerando in una cantilena dove si passa sempre ad altri la responsabilità dell'intervento, senza prendere impegni reali – cioè verificabili – su quegli aspetti della produttività che sono di pertinenza delle parti sociali? Lasciamo ai convegni l'elencazione dei fattori della produttività totale e di quello che si dovrebbe fare (ma, pur avendone piena consapevolezza da anni, nulla di significativo è stato fatto altrimenti non saremmo ancora qui ad elencarli) e guardiamo cosa si può fare, attraverso l'esercizio dell'autonomia collettiva e, quindi, per mezzo delle

---

\* Contributo pubblicato in *Boll. ADAPT*, 2012, n. 42, e in [www.amicimarcobiagi.com](http://www.amicimarcobiagi.com), 19 novembre 2012, con il titolo *L'accordo sulla produttività è un insieme di "buone intenzioni". Impegno apprezzabile, che trova già realizzazione nell'Art. 8.*

responsabilità proprie di chi rappresenta imprese e lavoratori, per migliorare la produttività del fattore lavoro. In fin dei conti era questo che aveva chiesto il Governo quando aveva invitato le parti sociali a raggiungere un accordo sulla produttività.

E già questo suonava strano e non perché il Governo non avrebbe dovuto intervenire sulla materia ma perché, di contro, l'intervento del Governo è sembrato essere di natura sussidiaria a fronte di una singolare assenza delle parti sociali che avrebbero dovuto loro per prime sedersi autonomamente intorno ad un tavolo per vedere il da farsi in una situazione di cui descrivere la gravità sembra essere un esercizio inutile (chiederlo ai giovani che cercano lavoro o ai cinquantenni che lo perdono definitivamente!). Ed allora ecco che – in un rapido e non svogliatamente trascinato confronto fra le parti – a fronte dell'assunzione di precisi impegni sul versante della prestazione lavorativa, avrebbero potuto essere legittimamente richiesti altrettanti precisi impegni da parte delle imprese. Ed invece no, ancora una volta il massimo che si raggiunge – e senza la condivisione di tutti, fino a questo momento – è un documento di “linee programmatiche”.

Per loro natura gli accordi interconfederali sono di tipo procedurale e quindi fissano i criteri-guida per i livelli successivi, di regola per i contratti nazionali di settore. Ma qui sembra di essere ad un gradino leggermente inferiore: qui le parti “auspicano”, “ritengono utile”, talvolta solo “opportuno”, esprimono “l'intenzione” o hanno “l'intendimento di convenire” e, naturalmente, hanno la “volontà di individuare”. Quindi “linee programmatiche” o, per meglio dire, buone intenzioni, quelle di cui, appunto, sono lastricate le vie per l'inferno! Veti incrociati, resistenze ideologiche, occhi rivolti al passato – ad un passato che non può tornare a causa degli stravolgimenti che, piaccia o non piaccia, hanno colpito l'economia italiana, quella europea e, se non bastasse, quella mondiale – hanno costretto i negoziatori dell'autunno del 2012 a cercare di rendere conciliabile ciò che non poteva esserlo in quanto figlio di una storia che negli ultimi dieci anni ha visto accordi negoziati con tutti ma non firmati da tutti o accordi firmati da tutti solo a condizione che si facesse abiura dei precedenti (operazione impossibile per definizione). Ecco che – senza tacerlo nel testo – le parti oggi propongono un buon riassunto, un remix, nel linguaggio dei giovani, degli accordi interconfederali del 1993, del 2009 (non firmato dalla Cgil e che, a titolo sperimentale fino all'aprile 2013, sostituisce quello del 1993 proprio sulle regole della contrattazione collettiva di primo e secondo livello) e del 2011 (28 giugno, firmato da tutti e che – di fatto – ha completato il 2009). Le parti oggi ripetono qua-

le dovrebbe essere il ruolo del contratto nazionale e cosa invece è affidato alla contrattazione di secondo livello, aziendale o territoriale a seconda dei settori e dei diversi comparti merceologici. Ma il punto è proprio questo: tutte le volte che si cerca di ridefinire i due livelli di contrattazione, la Cgil non riesce a superare la propria, sia pur legittima, storica impostazione che vede nel contratto nazionale lo strumento prevalente, se non unico, di tutela di tutti i lavoratori. E quindi tutti i tentativi per “alleggerire” il livello nazionale e incentivare la contrattazione di secondo livello vedono innalzare muri che ancora oggi sembrerebbero invalicabili. E poco conta che, con parossistica insistenza, le parti nel documento ripetano che la retribuzione aziendale di produttività deve essere (e sarà perché già lo è, ma deve diventare una misura certa, strutturale e più pesante in termini quantitativi) più ricca per i lavoratori perché detassata e decontribuita! Anche gli elementi di possibile novità subiscono dei contenimenti per “non turbare” nessuno: l’ipotesi di destinare una quota degli aumenti del contratto nazionale alla contrattazione aziendale di produttività (sempre per far avere ai lavoratori “soldi più pesanti”), estendendo così a tutti una sperimentazione in atto in qualche importante settore, viene subito bilanciata dalla garanzia – che ha l’effetto di annullare la bontà della innovazione – che comunque quelle cifre spettano a chi non fa contrattazione (non è questa la soluzione per diffondere maggiormente la contrattazione di secondo livello. Queste ed altre forme di garanzia, non stimolano le imprese a sperimentare la contrattazione ma le impigriscono nella comoda posizione di chi si limita ad applicare solo “il dovuto da contratto”). La stessa logica del “tentativo bloccato di innovare” la troviamo nelle indicazioni per la determinazione dei futuri aumenti contrattuali a livello nazionale.

Dopo venti anni si riscrivono, parafrasandole, le regole contenute nella “carta costituzionale” delle relazioni industriali, l’accordo 23 luglio 1993. Ma il fatto è che oggi mancano i riferimenti di contesto cui quella formulazione si riferiva nel 1993 e si rischia, per di più, di rendere incerta l’applicazione della novità, complessivamente intesa, dell’Ipca adottata nel 2009. È questo uno dei due nodi “esistenziali” che avvulpano da tempo tutti i confronti con la Cgil: come si garantisce l’incremento salariale a livello nazionale ad ogni rinnovo? Adottando forme automatiche, indicizzazioni oppure il libero negoziato dove i parametri che dovrebbero guidare le decisioni delle parti contrattuali, che oggi riprendono quelli del 1993, cedono regolarmente il passo ai meri rapporti di forza (la storia dei rinnovi contrattuali dal 1995 in poi lo insegna). Domandiamoci invece se non era questo il momento per introdurre qualche principio utile per passare da CCNL che fissano “aumenti mini-

mi” a CCNL che definiscono “livelli minimi” di garanzia. Ce la faremo da soli o dovrà “chiedercelo” l’Europa? E la sensazione è che ce lo abbia già chiesto ma abbiamo anche fatto finta di non sentire. L’altro nodo è costituito dal grado di libertà che si intende riconoscere ai soggetti della contrattazione di secondo livello. È così che, in una sorta di “dire e non dire” che traspare dalla acribia con la quale vengono scelti i sostantivi e gli aggettivi, la contrattazione di secondo livello dovrebbe essere legittimata sia a fare accordi “in deroga” al CCNL che accordi su tutte le materie che possono incidere positivamente sulla crescita della produttività. Un plauso sincero per questa parte perché, anche se il tutto già derivava dalla mera applicazione degli accordi interconfederali del 2009 e del 2011, adesso è messo “tutto di seguito” nello stesso accordo. Molto bene, solo una obiezione: e se la Cgil non firma? Ecco che rientriamo in quel gigantesco *Gioco dell’oca* di cui sopra! Ma qui sorge anche l’altra osservazione riferita alla contrattazione collettiva per la produttività: tutto l’apprezzabile e condivisibile impegno «ad affrontare l’affidamento alla contrattazione collettiva della piena autonomia negoziale» per intervenire sui temi (detti in parole semplici) del mutamento di mansioni, dei controlli a distanza e della flessibilità degli orari di lavoro, chiedendo al Governo interventi legislativi «anche sulla base di avvisi comuni», non trova già per caso un principio di realizzazione immediata in una legge dello Stato dell’agosto dello scorso anno? Ma forse non è possibile scrivere in un accordo – che comunque la Cgil non sembra abbia intenzione di firmare – che si può dare applicazione all’articolo 8 della legge n. 148/2011, quella, al di fuori dei numeri, chiamata “legge Sacconi” che, da un lato, ha risolto alcuni problemi connessi agli accordi della Fiat e, dall’altro, ha indotto le parti ad un *addendum* in calce all’accordo interconfederale del 28 giugno 2011? Su questi aspetti è difficile far capire all’Europa il senso dei nostri accordi in materia di produttività e di “nuove” relazioni industriali. Che poi nell’accordo di oggi si parli di partecipazione dei lavoratori nell’impresa (ancora con il blocco ideologico che non consente di dire “all’impresa”) valorizzando i momenti di informazione e consultazione (introdotti nei CCNL appena trentacinque anni fa), ritenendo utile avviare un confronto sul quadro di riferimento normativo per favorire l’incentivazione dell’azionariato volontario, va benissimo, salvo chiedersi se non si sia già fuori tempo massimo visto quel che si sta discutendo in Parlamento. Così come va benissimo il doveroso omaggio reso alla scuola, alla formazione, alla bilateralità, al welfare contrattuale, alle politiche attive, all’outplacement ed anche alla necessità di affermare la “natura privatistica” dei fondi interprofessionali per la formazione continua visto che, negli ultimi dieci anni, i veti incrociati posti da alcuni dei soggetti dell’odierno accordo l’hanno sempre bloccata. La do-

manda, alla fine, è: sono questi gli accordi di cui ha bisogno il Paese per far aumentare la produttività e far crescere la competitività del sistema economico? Credo di no, ma sarò ben felice di essere smentito dai risultati che invece ne conseguiranno nella pratica applicazione dei contratti nazionali e di secondo livello.

## **L'accordo sulla rappresentanza sindacale: un altro passo verso relazioni industriali "normali"\***

Per capire il significato e la portata reale dell'accordo appena raggiunto fra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil sulla misurazione della rappresentatività dei sindacati ai fini della titolarità a negoziare i contratti nazionali di categoria, bisogna leggere la bella intervista, di domenica 2 giugno su *Il Sole 24 Ore*, al vice-presidente di Confindustria per le relazioni industriali, Stefano Dolcetta. Con toni misurati, esattezza tecnica e senza inutili trionfalismi illustra l'accordo indicando le novità ed i limiti ma l'aggettivo "storico" non compare mai. Si tratta infatti solo di un altro passo nel percorso che, da molto tempo, caratterizza le politiche sindacali di Confindustria con l'obiettivo di arrivare ad un sistema di relazioni industriali "normali", meno conflittuali, più regolate, dove gli accordi si fanno con chi ha la maggioranza ed una volta conclusi si applicano a tutti e da tutti devono essere rispettati. In altre parole, la realizzazione di semplici fondamentali principi di democrazia. Quel che stupisce è che ancora al 31 maggio 2013 non si sia arrivati al traguardo bensì si sia potuto solamente fissare un nuovo punto di partenza che, al momento, presenta tante incertezze perché l'attuazione dei principi concordati è affidata a futuri comportamenti delle parti nei contratti collettivi nazionali di lavoro e solo allora si potrà verificare la loro coerenza con le intese attuali. Anche se, come ha affermato il Presidente della Repubblica, è «un segno incoraggiante di volontà costruttiva e di coesione sociale», c'è da ritenere che il Paese abbia bisogno di atti più concreti ed immediatamente misurabili nella loro efficacia di contrasto alla situazione contingente. Ciò non toglie che opportuna è stata la scelta dei vertici di Confindustria e Cgil, Cisl e Uil di concludere l'accordo, superando le difficoltà e le insidie frappostesi nel tempo ed, a maggior ragione, ottimo è stato il lavoro (sempre sottaciuto) delle strutture tecniche delle rispettive parti che, con pazienza e competenza, sono riuscite ad elaborare un testo di notevole equilibrio. Un equilibrio delicato e precario perché tutto ruota intorno all'efficacia che accordi come quello del 31 maggio possono avere stante la permanente mancata attuazio-

---

\* Contributo pubblicato in *Boll. Spec. ADAPT*, 2013, n. 15, nonché in [www.amicimarcobiagi.com](http://www.amicimarcobiagi.com), 3 giugno 2013.

ne dell'articolo 39 Cost. (che, per l'appunto, affida solo alla legge ordinaria la registrazione dei sindacati che, così dotati di personalità giuridica, potrebbero, «rappresentati unitariamente in proporzione ai loro iscritti», stipulare i contratti collettivi nazionali di categoria). La questione dell'efficacia e della esigibilità dei contratti aziendali, sottoscritti anche a maggioranza (questione di lontane origini ma poi deflagrata con il caso Fiat nel 2010), non essendo soggetta ai vincoli dell'articolo 39, ha trovato soluzione (sempre per le imprese iscritte a Confindustria) con l'accordo 28 giugno 2011. Ed è proprio in quello stesso accordo che Confindustria e Cgil, Cisl e Uil hanno fissato i principi, poi declinati nell'intesa del 31 maggio, per la misurazione della rappresentatività dei sindacati ai fini della titolarità a negoziare i contratti collettivi nazionali di categoria. Va detto che mentre il problema della effettività e della efficacia ed esigibilità della contrattazione aziendale si era posto con una certa frequenza, la questione dell'efficacia dei CCNL non aveva, nei fatti, mai creato problemi concreti se non nel settore metalmeccanico da quando, nel 2002, la Fiom ha iniziato a non sottoscrivere più (tranne che in una occasione) il contratto nazionale. Detto con chiarezza, nel sistema Confindustria – lo stesso cui è limitata l'applicazione del nuovo accordo – la questione di quali sindacati hanno diritto a negoziare e concludere un contratto nazionale non si è mai posta tranne, come detto, nel settore metalmeccanico. Ma anche in questo settore, comunque, i contratti nazionali c.d. separati (cioè senza la firma della Fiom) hanno avuta piena efficacia ed esigibilità di fatto ma anche in virtù di sentenze della magistratura. Ecco che, in prospettiva, l'obiettivo è superare anche questo elemento di contenzioso, di grave danno per le imprese e per gli stessi lavoratori, tutti, iscritti e non iscritti al sindacato dissidente. Obiettivo importante ma raggiunto in che tempi? E, poi, effettivamente raggiunto? Adesso, specie dopo quanto, nella stessa giornata dell'accordo, ha denunciato il governatore della Banca d'Italia, possiamo ancora accettare “i tempi lunghi”? A ben vedere ci son voluti “tempi lunghi” per la conclusione dell'accordo ma ci vorranno “tempi lunghi” – come correttamente riconosciuto dal vice-presidente Dolcetta – perché l'accordo trovi una effettiva realizzazione applicativa. Proprio quei “tempi lunghi” che tutti, in tutte le sedi e ad ogni livello, ogni giorno raccomandano di superare, perché oggi è il momento del fare, dell'attuare, del dare risposte concrete alle tante domande che incombono: come far ripartire l'economia, come stimolare la crescita, come ridare ossigeno alle imprese, come offrire opportunità di lavoro ai tanti che invano le cercano, come dare una vigorosa scossa al Paese. Ed invece le più importanti organizzazioni sindacali si limitano a congratularsi reciprocamente per la ritrovata (ma è proprio così? A leggere l'accordo non sembrerebbe) unitarietà di azione, dopo che hanno

impiegato “appena” due anni per dare attuazione ai principi già sottoscritti nell’accordo 28 giugno 2011 che, per di più, recepiva sul punto una precedente intesa intersindacale già raggiunta nel 2008 che, a sua volta, serviva per trasferire nel mondo del lavoro privato le regole già in vigore da tempo, in forza di accordi e di legge, nel pubblico impiego. Nel frattempo è stata messa a punto un’intesa endosindacale che dovrebbe regolamentare i rapporti fra di loro nelle fasi di presentazione, approvazione, discussione delle “piattaforme” e degli eventuali successivi accordi di rinnovo. “Tempi sindacali”, si dirà, che però, se rispetto ai “tempi dell’economia” già erano inaccettabili nel secolo scorso, oggi dovrebbero suscitare qualche critica e non certo lodi e plauso. Ma il tutto potrebbe anche essere tralasciato, giustappunto come un effetto dello sciagurato decennio di dissensi appena trascorso, se i “tempi lunghi” non fossero anche il risultato di quest’ultima intesa. Infatti, l’accordo sulla rappresentanza 31 maggio 2013 fissa alcuni principi. Perché diventi operativo occorrerà una successiva regolamentazione attuativa di dettaglio affidata alla contrattazione collettiva nazionale dei singoli settori, ma occorrerà anche che si recuperino i dati relativi alle precedenti elezioni delle RSU (operazione al limite dell’improbabile), si svolgano le elezioni per le RSU nelle singole aziende per la loro prima costituzione o per rinnovare le RSU scadute. Per non dire delle intese di tipo organizzativo che dovranno intercorrere con l’Inps ed il Cnel per i ruoli, necessari e rilevanti, che le parti firmatarie hanno loro attribuito ai fini della certificazione della rappresentatività dei sindacati. Tempi lunghi anche per la realizzazione degli altri importanti principi indicati nell’accordo (procedure di raffreddamento ed “eventuali” sanzioni in caso di inadempimento) perché potranno essere definiti solo con i futuri rinnovi che si faranno applicando le nuove regole sulla rappresentatività. E l’esperienza insegna che nella dinamica negoziale dei rinnovi di categoria non sempre le parti sono interessate a recepire le indicazioni ed i rimandi degli accordi interconfederali. Domanda: ma non sarebbe stato meglio che l’accordo interconfederale del 31 maggio avesse già fissato queste regole, a valere da subito, per tutti i settori? Anche perché non mancano precedenti di accordi interconfederali che hanno provveduto in materia trattandosi, comunque, di regole di comportamento e di procedure per le quali difficilmente si intravedono aspetti da disciplinare nei CCNL allo scopo di salvaguardare le “specificità settoriali”. Quindi, siamo in presenza di rinvii opportuni o di rinvii necessitati dal timore delle centrali sindacali di non avere deleghe in materia da parte delle loro rispettive federazioni di categoria? È qui che emerge con evidenza il difficile equilibrio che è stato possibile raggiungere fra i soggetti stipulanti l’accordo. Un accordo “cornice”, dunque, che solo la buona volontà delle tante diverse categorie (sinda-

cali e datoriali) che operano nei tanti diversi settori merceologici che fanno capo al sistema di Confindustria (e tra gli obiettivi della riforma associativa dovrebbe esserci anche quello della loro riduzione) potranno – nel tempo – riempire definendo un “quadro” di regole semplici e applicabili.

Ma su tutto questo continua a gravare l’incertezza circa la sua effettiva efficacia. Siamo tutti d’accordo che l’intesa del 31 maggio costituisce un notevole progresso in una materia – la misurazione della rappresentatività dei sindacati – contrassegnata dal ricordato storico immobilismo, rappresentando comunque una soluzione che rimane inserita nell’ambito dell’autonomia collettiva e, come tale, al di fuori dei vincoli che comunque derivano dall’articolo 39 Cost. Detto più semplicemente, l’efficacia dell’accordo appena sottoscritto è appesa al filo di una mera intesa tra alcuni soggetti privati e, come tale, può spezzarsi in qualsiasi momento. E suona strano sentir dire che un’intesa su questa materia era “attesa da sessant’anni”. Ma perché, dove sono stati nei sessanta (anzi sessantacinque) anni trascorsi dalla promulgazione della Costituzione e del suo articolo 39? I sindacati hanno mai “spinto” per l’attuazione dell’articolo 39 che li riguardava direttamente? Regole troppo rigide, si diceva. Ed i politici che si sono succeduti nelle sedici Legislature precedenti, oltre a presentare disegni di legge velleitari per la sua attuazione, hanno mai provato a proporre un disegno di legge di modifica costituzionale per rendere l’articolo 39 più attuale? E se sì, si sono chiesti quale “superiore volontà maligna” ha sempre impedito ed ostacolato la prosecuzione dell’iter parlamentare? I cittadini – e le vicende elettorali di questa prima parte dell’anno sono lì a dimostrarlo – non accettano più le favole belle. Chi vuole denunciare all’attenzione pubblica che ha “atteso sessant’anni” metta lo stesso impegno nel dire “per colpa di chi”. Il problema della validità di accordi come quello odierno è reale e grave perché è un’intesa che – se anche avesse il “sostegno” della legge, come certo qualcuna delle parti si affretterà a richiedere – rischia sempre di rimanere esposta ad eventuali assalti da parte di tutte le organizzazioni di sindacalismo autonomo (non confederale) o di mestiere che non si sentiranno certo vincolate da patti sottoscritti da soggetti che, per definizione, sono con loro in concorrenza. Una questione non ipotetica ma concreta specie da quando il sistema di Confindustria non si limita più ad associare i settori manifatturieri – dove le organizzazioni sindacali tradizionali hanno sostanzialmente una rappresentanza esclusiva sia pure in proporzioni differenziate – ma vede la presenza, praticamente maggioritaria, del terziario e delle grandi imprese di servizi a rete dove gli “autonomi” ed i sindacati di mestiere hanno un peso significativo. Inoltre, se non si sottolinea la natura di complementarietà di questo accordo con quello del 28 giugno 2011, c’è il rischio di spostare nuo-

vamente tutta l'attenzione sui contratti collettivi nazionali di categoria. Da tempo, in Europa prima e poi anche fra le stesse parti sociali italiane, si è consolidata l'idea che la vera, se non l'unica, sede utile per la contrattazione collettiva dovrebbe essere quella aziendale. Tutte le parti sociali ne sono convinte tanto da aver sottoscritto l'accordo del 22 novembre scorso per favorire, stimolare, incentivare tramite detassazione e sgravi contributivi la contrattazione aziendale. Il tutto nella logica, che sembrerebbe ormai acquisita (accordi del 28 giugno 2011 e lo stesso del 22 novembre scorso), che i contratti nazionali di categoria/settore devono essere sempre più "leggeri" e limitarsi a definire il trattamento "comune" da valere per tutti i lavoratori cui quel contratto si applica. Ebbene, adesso, sono stati indicati puntuali principi per disciplinare la titolarità della contrattazione collettiva a livello nazionale, ma nulla si dice circa il ruolo che le parti riconoscono al CCNL (nemmeno in forma di mero richiamo all'ultimo accordo del 22 novembre che, peraltro, se nel frattempo non è successo niente, la Cgil non ha sottoscritto). Sorge il dubbio che si voglia dare nuovo vigore al CCNL. Se questo fosse l'omaggio reso alla Cgil che notoriamente vede nel CCNL il vero, se non l'unico, strumento di regolazione dei rapporti fra capitale e lavoro, allora avremmo fatto un bel passo indietro. D'altronde la sensazione che lo "storico" accordo non segni ancora un salto nell'armonia sindacale (dal momento che, come nelle migliori storie d'amore, dieci anni e più di tensioni fra separati in casa non si superano con un solo atto di rappacificazione!) la dà la soluzione – non priva di originalità – individuata in caso di "mancanza di una piattaforma unitaria" per il rinnovo del CCNL. Il solo prevedere questa ipotesi sembra contrastare con tutta la costruzione dell'intesa endosindacale che regge l'accordo del 31 maggio. L'originalità del caso sta nel fatto che sarà l'associazione imprenditoriale a "favorire" l'avvio della negoziazione sulla base della "piattaforma" presentata dai sindacati con rappresentatività nel settore almeno pari al 50%+1. È vero, è ciò che è successo finora (sempre e solo nel settore metalmeccanico) ma al di fuori di un contesto di regole. Adesso che ci sono le regole, la domanda sorge spontanea: e la parte "dissidente" ma che teoricamente è titolata a negoziare che fa, si siede comunque "al tavolo" come "osservatore"? È tenuta a rispettare le regole sui periodi di raffreddamento durante il negoziato degli "altri"? E via così. Inoltre, pur consapevole della sua fatuità, mi domando se nella situazione economico-produttiva attuale e che prevedibilmente troveranno le categorie quando saranno chiamate ai rinnovi dei rispettivi CCNL, si debba ancora parlare di "piattaforme" sottintendendo così quella carica rivendicativa propria del secolo scorso con tutti gli effetti che ne sono derivati. Almeno nell'accordo sulla riforma degli assetti della contrattazione collettiva

del 15 aprile 2009 (naturalmente non sottoscritto dalla Cgil) le parti avevano convenuto di non parlare più di “piattaforme” bensì di “presentazione delle proposte sindacali”. Non è una questione meramente nominalistica bensì culturale se si vuole passare da una conflittualità permanente alla logica del confronto che presuppone collaborazione e non quell’antagonismo che porta con sé la nozione di “piattaforma rivendicativa”. Ma forse sono aspetti che non interessano a nessuno. Invece credo che possa interessare il fatto che adesso che – a partire dal 2009, per passare all’intesa del 2011, del 2012 e a quella di venerdì 31 maggio – finalmente sono state chiarite le regole su “chi fa” contrattazione collettiva, in tutte le sedi, nazionale e aziendale (con qualche opportuno riferimento anche al territoriale), quanto prima si trovi un accordo ad efficacia immediata (per stabilire il “quando”) sul “cosa fare”. Sarebbe la vera prima conferma della ritrovata coesione che dovrebbe tradursi nell’impegno delle parti sociali a non rivolgersi ancora ad altri al di fuori di loro stesse ma a stabilire cosa, proprio loro, con la loro indiscussa titolarità negoziale possono compromettere/concordare/cedere/condividere affinché imprese e lavoratori possano tornare a far crescere il nostro Paese secondo la nostra migliore tradizione. Forse ci aiuterebbe in questo anche smetterla con le profezie di sventura che vedono solo in tempi lontanissimi la luce in fondo al tunnel. In fin dei conti anche il Sommo Poeta tornò “a riveder le stelle” dopo esser passato per tutte le pene dell’Inferno, ma ci mise appena tre giorni!

---

PARTE III  
**INTERVISTE E INTERVENTI**



## Confindustria ed il Lavoro\*

**La storia delle relazioni industriali dopo il fascismo comincia con un patto. Il patto sociale come lo chiamò l'allora presidente di Confindustria Angelo Costa. Alla base un qualcosa che oggi farebbe venire i brividi agli imprenditori (e anche ai sindacalisti): la scala mobile. Perché Costa siglò quel patto con l'allora unitaria Cgil?**

Sono passati più di 60 anni e quello era un altro mondo ed anche quella scala mobile si andava a collocare in una situazione del tutto diversa.

Quando il 10 dicembre 1945 Angelo Costa fu nominato presidente di Confindustria, ed era la prima volta per un imprenditore genovese, nonostante avesse rivelato fin da subito il suo carattere quale strenuo assertore della libertà di iniziativa privata, e fosse riuscito a rimettere in piedi le due associazioni più importanti (Milano e Torino) e poteva contare su una organizzazione consistente (89 territoriali e 77 categorie), tuttavia l'impressione era che la Confindustria fosse ormai fuori gioco, certamente in sede politica ma anche sul versante sindacale.

Un po' ovunque in Europa spirava un vento favorevole al passaggio ad una economia regolata dallo Stato con l'obiettivo di coordinare le iniziative pubbliche e private per sopperire alla carenza di materie prime. Fra gli imprenditori si fece strada la consapevolezza della necessità di instaurare relazioni sociali diverse da quelle che avevano connotato i rapporti di produzione nel ventennio precedente.

La Confindustria, fin dai primi mesi della sua rinascita, si era rimessa al lavoro per ristabilire una certa normalità nei rapporti fra sindacati, lavoratori e datori di lavoro. Angelo Costa seppe stabilire rapporti non strumentali, ma nel rispetto delle reciproche sfere d'autonomia, con i Governi centristi di De Gasperi e riuscì a ricomporre il tessuto dei rapporti contrattuali con le organizzazioni sindacali.

---

\* Intervista a cura di Dario Laruffa, in occasione del convegno *Occupazione e Competitività. Le proposte di Confindustria per crescere, adesso*, Genova, 24-25 settembre 2010.

La situazione sembrava senza via di uscita perché per passare da un'economia di guerra ad un'economia di pace, sarebbe stata necessaria un'operazione socialmente e politicamente impossibile: alleggerire di colpo le aziende, specialmente le metalmeccaniche, del carico occupazionale che si erano portate dietro la spinta produttiva bellica. Al già ingente numero di disoccupati si aggiungevano i reduci dalla prigionia, gli smobilitati dall'esercito regolare ed i partigiani. L'operato di Costa si concentrò soprattutto nella stipulazione di accordi che stabilivano minimi salariali uniformi per tutte le categorie produttive. In origine vennero definiti in rapporto alle diverse zone del Paese – per il nord, per centro, per il sud – ed anche all'interno di esse in rapporto alle differenze, talvolta abissali, quanto a tenore di vita e capacità economiche. I primi mesi della sua presidenza Costa li occupò negoziando l'accordo per l'adeguamento automatico dei salari mediante un meccanismo di scala mobile. Un accordo che egli stesso definì "patto sociale" e che si proponeva di dare una soluzione omogenea alle richieste avanzate dagli operai direttamente nelle aziende per adeguare i salari alla crescita dell'inflazione che viaggiava ormai a ritmi incredibili. La Confindustria con questo provvedimento garantiva ai lavoratori retribuzioni tutelate, entro certi limiti, dall'aumento dei prezzi.

Il rilancio industriale rendeva necessario costruire relazioni sindacali nuove orientate verso la pace sociale. Sulla scorta di questa tregua salariale Costa pensava di poter avviare intese dirette con i sindacati per una cessazione delle agitazioni operaie nelle fabbriche in modo da incoraggiare un maggiore afflusso di capitali verso le imprese, ciò che avrebbe contribuito al rinnovo degli impianti ed a una crescita della produttività e, di conseguenza, ad un miglioramento delle retribuzioni. L'esatto contrario dell'indirizzo della Cgil che stava accentuando sempre più l'aspetto "politico" delle lotte sociali e del Partito Socialista che si era impegnato nel progetto di legge proposto dal Ministro Morandi sui "Consigli di gestione", osteggiato duramente dalla Confindustria e sostenuto tiepidamente dal PCI.

Il 5 agosto 1947 Angelo Costa stipulò un nuovo accordo sulle commissioni interne che in larga misura ricalcava quello del settembre '43 ma garantiva maggior tutela ai rappresentanti dei lavoratori eletti nelle commissioni.

### **Nel 1949 nascono Cisl e Uil: che significa per Confindustria?**

Il 1947 è l'anno in cui comincia a delinearsi la crisi della Cgil unitaria. Al congresso nazionale di Firenze, nonostante gli sforzi di Di Vittorio per mantenere l'unità formale della Cgil, si era dovuti andare alla "conta" e si era

visto che la maggioranza assoluta era saldamente comunista. E poi si era aperto un terreno di confronto estremamente duro sulla questione dello sciopero generale e le maggioranze per la proclamazione di uno sciopero generale. Naturalmente la corrente cristiana chiedeva che venisse inserita non la clausola della maggioranza ma dell'unanimità in modo da bloccare lo sciopero politico che, per sua natura, è antigovernativo. La proposta di Di Vittorio di una maggioranza dell'80% non bastò al segretario della corrente cristiana Pastore.

Inoltre alla fine del 1947, promulgata la Costituzione, si sciolse il patto che aveva visto la collaborazione dei partiti antifascisti nel periodo costituente.

La campagna elettorale per l'elezione delle Camere, che si aprì subito dopo, non poteva non influenzare gli equilibri interni della Cgil. Il PCI ed il PSI si presentavano uniti nel Fronte democratico popolare voluto da Nenni e accettato senza entusiasmo da Togliatti. Erano questi due partiti a controllare l'organizzazione. Il 18 aprile 1948 segnò la vittoria della DC.

In una situazione sindacale già compromessa, si collocano due fatti che contribuirono notevolmente ad acuire le tensioni. Si costituisce l'ACLI con la chiara predisposizione a diventare un sindacato confessionale se ed in quanto la corrente cristiana non si fosse affrettata ad uscire dalla Cgil. Già una prima si era consumata con l'uscita dalla Cgil dell'allora potentissima organizzazione dei coltivatori diretti e la costituzione della Coldiretti, guidata dal democristiano Bonomi. L'attentato a Togliatti del 14 luglio 1948 fece precipitare la situazione. Sotto l'onda emotiva del momento, e in assenza di Di Vittorio, la Cgil commise l'errore di proclamare lo sciopero generale. Alla corrente cristiana si presentò quindi il *casus belli* per uscire dalla Confederazione, facendo ricadere la responsabilità sui comunisti. Dalla scissione del gruppo di Pastore derivò la Libera confederazione generale italiana del lavoro (LCGIL). Il nuovo sindacato ebbe inizialmente una connotazione confessionale e non venne ben accolto dalla Confindustria evidentemente non interessata a trovarsi di fronte troppi interlocutori. L'uscita dei cristiani naturalmente finì per provocare una serie di contraccolpi all'interno della stessa Cgil. Nell'arco di meno di un anno venne a determinarsi una seconda spaccatura. Il gruppo socialdemocratico, rimasto nella Cgil anche dopo la scissione del Partito Socialista, uscì dal sindacato maggioritario insieme alla piccola corrente repubblicana dando origine alla Fil (Federazione italiana del lavoro). Nel '49 si ebbe un definitivo rimescolamento di carte con l'uscita dell'ultima frazione socialdemocratica dalla Cgil e lo scioglimento della Fil. Il gruppo socialdemocratico della Fil emigrò verso la LCGIL che dovette perdere il suo connotato prettamente confessionale, per costituirsi in Cisl (Confederazione italiana sindacati lavoratori), mentre dalla ex Fil nacque la Uil

(Unione italiana del lavoro), sostenuta dai repubblicani e dai socialdemocratici non confluiti nella Cisl, insieme a quelli rimasti nella Cgil.

Il nuovo assetto sindacale che si determinò con la fondazione dei sindacati democratici Cisl e Uil, impresso un cambiamento radicale nelle relazioni industriali italiane. La Cisl in particolare si proponeva di mutare le linee di indirizzo dei rapporti fra datori di lavoro e lavoratori secondo criteri fino ad allora del tutto estranei alla tradizione sindacale italiana legata da sempre all'ideologia socialista, al marxismo, alla lotta di classe.

Questo avrebbe comportato l'avvicinamento del sindacato all'azienda, una relazione diretta tale da scontrarsi con pratiche radicate che assegnavano al sindacato l'iniziativa "centrale" lasciando alle commissioni interne semplici funzioni di controllo.

Con la "scala mobile" Costa era riuscito ad assicurare la condizione di pace sociale relativa necessaria alle aziende in fase di ricostruzione.

I conflitti che si verificavano allora in azienda difficilmente mettevano in discussione le condizioni normative e salariali; piuttosto riguardavano l'occupazione, i licenziamenti collettivi, le ristrutturazioni aziendali ecc.

Questa tendenza all'accentramento delle relazioni industriali aveva un vantaggio anche per la Cgil perché, come diceva Di Vittorio, in tal modo si determinava una coalizione di interessi che rafforzava lo spirito di classe dei lavoratori. Con le vertenze generalizzate i lavoratori venivano chiamati ad esprimere il massimo della loro capacità di pressione nei confronti dei datori di lavoro. La Confindustria guardava a questo modello con interesse visto che permetteva alle aziende di "viaggiare alla velocità della nave più lenta" in quanto le norme generali riguardanti tutti i lavoratori finivano per essere parametrizzate sull'azienda "marginale", la più debole.

La Cisl ripensò completamente i termini della politica sindacale affrontando, già nel 1951, la questione del rapporto diretto fra datore di lavoro e lavoratore. Quindi se la Cgil si proponeva di rappresentare tutto il mondo del lavoro, iscritto o no al sindacato ed era concepita come sindacato-istituzione, la Cisl guardava, secondo una concezione tipicamente anglosassone, in primo luogo all'associazione e cioè agli iscritti. Ne conseguiva che le condizioni di lavoro non dovevano essere anelastiche, cioè tendenzialmente eguali in rapporto alla professionalità, ma potevano essere definite in funzione di parametri diversi da azienda ad azienda.

Se questa era una eresia per la Cgil che aveva fatto della unificazione salariale e normativa la propria bandiera, costituiva un problema anche per Confindustria perché in un certo senso frantumava il meccanismo che, fino ad allora, aveva giustificato la presenza e la capacità stessa dell'organizzazione degli industriali. E i rapporti fra Confindustria e Cisl risultarono difficili fin

quasi dal primo momento. L'idea "partecipativa" portata avanti dalla Cisl non trovò il consenso della Confindustria e lo stesso Costa, rispondendo all'arcivescovo di Milano Montini, futuro papa Paolo VI, che gli poneva questi problemi scriveva di non poter condividere l'apertura "partecipativa" perché «il lavoratore considera l'impresa cui collabora come lo strumento per ottenere quanto gli è necessario per il sostentamento suo e della famiglia e quindi la considera in termini contingenti. L'imprenditore invece vede l'impresa *sub specie aeternitatis*, quindi come qualcosa che si proietta nel tempo e supera la sua stessa esistenza. Per cui mentre l'imprenditore può rinunciare agli utili di un anno nella prospettiva di investirli e di rafforzare la sua attività, il lavoratore non può fare altrettanto perché non può e non deve rinunciare a un salario che gli permette di vivere».

Lo scontro divenne così aspro da portare alla rottura dei rapporti fra Costa e Pastore, primo segretario della Cisl tanto da alimentare l'incredibile sospetto che Costa avesse simpatie filocomuniste, in una perversa alleanza fra Cgil, PCI e Confindustria.

**Arriviamo alla metà degli anni Cinquanta. Alla nascita delle partecipazioni statali nelle imprese. Delle loro rappresentanze: Intersind (Iri ed Efim), Asap (Eni) che concedono quel che Confindustria non vuol concedere.**

Nel dicembre '56 venne promulgata, con il forte appoggio della sinistra democristiana e della Cisl, la legge di istituzione delle partecipazioni statali che ordinava il distacco delle aziende pubbliche, con l'esclusione delle banche, dalle associazioni sindacali dei datori di lavoro privati. Si voleva che le aziende a partecipazione pubblica, pur rispettando i principi di efficienza economica, mantenessero una linea di rapporti con le organizzazioni sindacali non connotata dallo scontro ma dal coinvolgimento dei sindacati nella vita e nelle decisioni dell'impresa.

Nacquero così l'Intersind, cui facevano capo le aziende Iri, e l'Asap che riuniva le aziende del gruppo Eni. L'Intersind cercò sin dal primo momento di svolgere un ruolo particolarmente attivo accettando il principio dell'ideologia giuslavoristica che vedeva nelle relazioni sindacali il centro dei rapporti di lavoro. L'opposto, dunque, delle relazioni umane che era stato per alcuni anni lo strumento utilizzato dalle grandi imprese italiane per ricostruire la rete di rapporti fra lavoratori e direzioni aziendali, con l'obiettivo di spezzare il vincolo fra sindacato comunista e base operaia.

Fino al '58 Intersind, Asap e Confindustria stipularono contratti collettivi a delegazioni unificate anche perché molti dirigenti delle due nuove associazioni provenivano dalla Confindustria come il primo direttore generale dell'Intersind, Manzitti, già direttore dell'associazione di Genova. Negli anni successivi i rapporti divennero sporadici e talvolta le parti si lasciarono prendere dalla polemica rinfacciandosi l'un l'altra di fare il proprio mestiere, perché Confindustria accusava le due concorrenti di rompere il fronte imprenditoriale – ma questo era il motivo per cui erano state costituite – mentre Intersind ed Asap puntavano l'indice contro Confindustria e la sua “resistenza” alle richieste sindacali che era ciò che le aziende associate richiedevano.

Quando nel '60 il PSI cominciò ad operare in Parlamento indipendentemente dal PCI dando l'appoggio esterno al Governo Fanfani, in cambio chiese al nuovo Governo precisi segnali di novità in occasione dell'imminente scadenza del contratto dei metalmeccanici. In particolare si chiedeva di porre fine alla pratica dei “tavoli comuni” e così Intersind ed Asap dovettero dichiarare di essere disposte ad aprire trattative separatamente dalla Confindustria.

Per il rinnovo contrattuale i sindacati metalmeccanici presentarono, per la prima volta dal '47, una piattaforma unitaria: così mentre i datori di lavoro si dividevano, le organizzazioni sindacali tornavano ad unirsi. Nucleo centrale della piattaforma era la richiesta di riconoscimento della contrattazione aziendale che peraltro la Cgil, fino al congresso di Genova del 1958, aveva considerato un pericoloso strumento di divisione della classe operaia. Naturalmente la Confindustria che aveva sempre stipulato contratti che assicuravano la “pace sindacale” per il periodo di durata, era contraria al riconoscimento della contrattazione aziendale. In realtà anche Intersind ed Asap erano contrarie ma le indicazioni del Governo erano per un nuovo modo di condurre le relazioni industriali, sostanzialmente collaborativo e non conflittuale. Ottenere un contratto senza agitazioni significava accettare molto rapidamente le richieste sindacali e così Intersind ed Asap dovettero impegnarsi per non cedere troppo alle richieste sindacali perché altrimenti avrebbero corso il rischio di mettere le aziende a partecipazione statale in una posizione di sicura inferiorità rispetto a quelle di Confindustria con le quali competevano sul mercato.

Nel 1962 il fronte delle relazioni industriali si trovò diviso in due: da un lato Intersind ed Asap che andavano avanti per loro conto, dall'altro la Confindustria sempre più in difficoltà. Il 5 luglio Intersind ed Asap firmano un protocollo che accetta il principio della contrattazione aziendale in cambio di un sistema sindacale molto proceduralizzato che avrebbe dovuto assicu-

rare il controllo programmato del costo del lavoro, garantendo così la pace sociale “relativa” nelle aziende durante la vigenza del contratto nazionale.

Almeno inizialmente il protocollo non consentiva una vera e propria contrattazione aziendale. Non venivano previste rappresentanze sindacali in azienda e la contrattazione si doveva svolgere nell’ambito delle delegazioni territoriali su materie specifiche predeterminate dal contratto.

La Confindustria era sempre più sottoposta a pressioni sindacali in particolare all’interno delle aziende metalmeccaniche e comunque riteneva che sarebbe stato un grave errore accettare la contrattazione aziendale. Sapeva che legittimare un doppio livello di contrattazione sarebbe stato dannoso soprattutto per le piccole. I sindacati, per conto loro, incalzavano la Confindustria con i “protocolli di acconto” con i quali garantivano alle singole aziende la cessazione degli scioperi in cambio della sottoscrizione di un documento-tipo che prevedeva l’accettazione del metodo della contrattazione aziendale oltre ad alcune concessioni in materia economica.

Molti imprenditori con l’acqua alla gola firmarono. Il 17 febbraio 1963 al Ministero del lavoro anche la Confindustria firmò un contratto che riconosceva la contrattazione aziendale entro limiti e materie ancora più ristretti rispetto a quelli stabiliti per le imprese a partecipazione statale, da trattare comunque fuori dalle aziende nelle sedi delle associazioni industriali.

È nel 1963 che venne sancito il principio dei tre livelli, confederale per le grandi materie di comune interesse intercategoriale, uno nazionale per categorie ed infine quello aziendale.

**Anno 1970. Una legge, inserita nel programma del primo Governo di centro-sinistra. La legge 300. Lo Statuto dei lavoratori. Riguardandolo oggi?**

Lo Statuto dei lavoratori, auspicato da Di Vittorio ed incluso da Aldo Moro nel programma del primo Governo di centro-sinistra, viene promulgato all’inizio degli anni Settanta a conclusione di un lungo itinerario di trasformazione delle relazioni industriali nel nostro Paese.

Con la nuova legge lo Stato compiva una scelta precisa che d’altronde era già stata fatta molto tempo prima in Germania, Svezia ed Olanda, e cioè di non considerare più le relazioni industriali come questioni di natura esclusivamente contrattuale demandate direttamente alle parti, ma come un terreno di intervento istituzionale.

Riguardandolo oggi si apprezza ancora di più il senso proprio della protesta che Confindustria espresse con un telegramma inviato al Presidente della

Repubblica, Giuseppe Saragat, dal presidente, Angelo Costa che nel 1966 era stato richiamato alla guida di Confindustria.

Non sono gli aspetti tecnici, le norme di sostegno e di tutela, la reintegrazione nel posto di lavoro a preoccupare Confindustria. Bensì quell'unico dato che incideva sulla libertà dell'iniziativa economica. Costa sottolinea come l'approvazione da parte del Senato della proposta socialcomunista di escludere dall'articolo 1, che afferma il diritto dei lavoratori alla manifestazione del pensiero nei luoghi di lavoro, i limiti del rispetto dell'altrui libertà ed il non intralcio dello svolgimento dell'attività aziendale, già previsti nel disegno di legge governativo, rafforza i timori che la nuova legge più che assicurare tutela, dignità e libertà dei lavoratori – finalità questa da tutti condivisa – legittimi la tendenza all'esercizio del diritto dei lavoratori in forme abusive e contrastanti con la legalità. Costa, quindi, riconferma la sua ben nota posizione che condiziona l'esistenza stessa dell'industria privata al rispetto dei principi di libertà ed autonomia della conduzione aziendale che sono parimenti sanciti dalla costituzione. Scelte politiche che compromettessero i suddetti principi, conclude il telegramma di Angelo Costa, avrebbero effetti esiziali per il progresso economico del Paese che rappresenta l'unico mezzo per realizzare l'incremento delle remunerazioni e lo sviluppo della personalità dei lavoratori aggravando problemi sociali purtroppo ancora aperti.

Fra l'altro il testo del disegno di legge governativo, sostanzialmente equilibrato, fu modificato in senso più garantistico per i lavoratori e le loro organizzazioni (ne è un esempio eclatante la reintegrazione dell'articolo 18 inizialmente stabilita per i soli rappresentanti sindacali) durante la discussione parlamentare, con il contributo delle proposte avanzate dall'allora Ministro del lavoro Donat Cattin, già sindacalista della Cisl, dell'organizzazione cioè che si era dichiarata contraria allo Statuto.

Vale la pena di ricordare ancora che nel periodo di discussione del disegno di legge (inizio 1969-maggio 1970) si succedono ben tre Governi, tutti presieduti da Mariano Rumor.

La vera innovazione che la legge, già nella sua prima versione, aveva introdotto, era quella della piena cittadinanza in azienda del sindacato. Un dato che non fu colto in tutto il suo peso neppure dalle imprese abituate ad una convivenza di fatto che si rivelò cosa ben diversa dalla coabitazione matrimoniale sancita dalla legge n. 300. Quando nel luglio 1970 la legge entrò in vigore molte aziende furono prese alla sprovvista e caddero facilmente nella pancia delle nuove norme che non erano preparate a gestire. Reagirono con un misto di costernazione e di rifiuto incappando in un apparato giudiziario che per un momento si credette veramente investito di una missione riforma-

matrice della società attraverso quella che i “pretori d’assalto” definivano l’interpretazione evolutiva della legge.

Visto a quarant’anni di distanza e considerato tutto quello che è avvenuto o – per meglio dire – che non è avvenuto dopo, mi sento di poter dire che lo Statuto dei lavoratori ha rappresentato un “insuperabile ostacolo” per dare all’Italia un avanzato codice di relazioni industriali. La scelta compiuta con lo Statuto dei lavoratori è stata di tipo conflittuale, nel senso cioè che ha assunto il conflitto fra le parti non come momento delle relazioni industriali, ma come esclusiva espressione del loro modo di essere.

**Il 30 maggio del 1974 arriva in Confindustria Gianni Agnelli. È la presidenza del valore unico dei punti di scala mobile. Ma anche quella della centralità dell’impresa.**

Quando Giovanni Agnelli si insediò, il suo esordio non avrebbe potuto avvenire in un momento peggiore (attentato di Piazza della Loggia e vicenda del magistrato genovese Mario Sossi). Risultò evidente come la nomina di Agnelli e la sua accettazione erano dovute ad una situazione di assoluta emergenza. Anche se la Fiat era considerata l’“Università delle lotte operaie”, l’obiettivo che aveva indotto Agnelli ad assumersi il compito di presiedere la Confindustria era di accertare quali possibilità concrete esistessero per una alleanza fra una “borghesia illuminata” ed i “rappresentanti più responsabili” della classe operaia, dato che un’intesa fra le parti sociali era, a suo avviso, l’unica leva per scongiurare il dissesto del Paese e riprendere la strada dello sviluppo. Per Agnelli era necessario stabilire le basi di un “nuovo patto sociale”, in pratica ridefinire «gli obiettivi nazionali del popolo italiano in vista degli anni 80 e 90». Un “patto sociale” da costruirsi non già a tavolino ma da realizzare «giorno per giorno, di concerto con le forze sociali per la crescita del sistema produttivo e dell’occupazione». Un’intesa fra borghesia produttiva e classe operaia contro rendite e parassitismi, al di là del rapporto conflittuale fra capitale e lavoro.

La proposta di Agnelli si scontrò con un’altra pesante ondata di conflittualità nelle fabbriche, a cominciare proprio dalla Fiat. Fra le tante richieste, quella su cui il sindacato unitario intendeva battersi, era la riforma della scala mobile. Dall’ultima revisione dei suoi meccanismi erano passati quasi vent’anni e, nel 1974, copriva a mala pena il 50% del salario rispetto all’inflazione. Il 25 gennaio 1975 Agnelli s’indusse ad accettare la chiusura dell’accordo sul punto unico di contingenza nella speranza che ciò sarebbe valso ad assicurare la pace sociale o quantomeno un miglioramento nelle re-

lazioni industriali. Al di là delle critiche o dell'esaltazione, l'intesa sul punto unico e sulla cassa integrazione (allungamento a 12 o 18 mesi, invece che 3; copertura dell'80% invece che del 66%), dava modo alle imprese di contenere la contrattazione aziendale e di rafforzare la posizione più moderata della Federazione Unitaria nei confronti delle componenti più radicali del movimento operaio.

Comunque non ci furono poi passi concreti nella direzione di una "alleanza dei produttori" tali da precludere ad un nuovo sistema di regole nei rapporti fra imprese e sindacati più flessibili e funzionali alla produttività. Il sindacato manteneva una sostanziale diffidenza nei confronti di qualsiasi forma di co-gestione o codeterminazione, preferendo agire all'interno del sistema politico dove era in grado di esercitare robuste capacità di influenza. Dall'altro negli ambienti industriali si temeva che i sindacati avrebbero fatto leva su una concertazione istituzionalizzata con le imprese per porre le premesse di una "co-gestione aziendale a modo loro", ossia con una ridda di vincoli senza alcuna forma di responsabilizzazione.

I sindacati respinsero anche l'ipotesi di definire consensualmente con il Governo una "politica dei redditi". Comunque il ruolo che Agnelli voleva per Confindustria non era una sorta di autoemarginazione nel cerchio delle sole relazioni sindacali, pur riconoscendone tutta l'importanza. Agnelli voleva che Confindustria svolgesse una funzione propositiva sul terreno politico e nella vita pubblica. L'economia non doveva sostituirsi alla politica né gli imprenditori dovevano pendere il posto degli uomini politici. Tuttavia a Confindustria avrebbe dovuto essere riconosciuta più udienza e maggior fiducia quando essa indicava le possibili soluzioni per questioni prioritarie ai fini della modernizzazione del Paese. Agnelli aveva riportato la Confindustria a un ruolo di primo piano. La presidenza Agnelli segna un ritorno in auge di un indirizzo fortemente centralizzato nelle politiche sindacali. Abbandonata la tattica del consenso sottesa al progetto Pirelli, la Confindustria tornò a rivendicare il ruolo "centrale" dell'impresa nello sviluppo economico e politico del Paese. La Confindustria riprese il suo spazio di azione mentre il sindacato stava impelagandosi in iniziative sempre più stravaganti e sempre meno sentite dai lavoratori (dalle 150 ore all'inquadramento unico che mirava a depotenziare i trattamenti individuali accordati direttamente dall'imprenditore).

Negli anni Settanta l'iniziativa sindacale si proiettò verso obiettivi di alto profilo sociale ed economico, c'era la sensazione che si volesse cambiare la società mediante contratto collettivo. Si volle la rottura dell'antico steccato fra operai ed impiegati, si misero i presupposti per una reale modifica della distribuzione dei redditi, si sostenne che nella fabbrica dovesse entrare una

cultura alternativa a quella dell'impresa e si operò un confronto sugli strumenti di controllo dell'attività industriale. L'obiettivo della Fiom di Trentin era assai ambizioso: con l'inquadramento unico non mirava soltanto a colpire la differenziazione salariale stabilita per contratto ma quella dell'autonomia "soggettiva" cioè legata alle elargizioni dei datori di lavoro attraverso l'offerta della possibilità di assorbire nei nuovi minimi unificati gli aumenti di merito.

Più che l'inquadramento unico fu infatti l'accordo del '75 sull'indennità di contingenza a colpire la distinzione fra operai ed impiegati. Con la contingenza unificata al più alto livello, si arrivò verso la fine degli anni Settanta al fortissimo restringimento della forbice fra la retribuzione degli operai e quella degli impiegati. Da allora iniziò la perdita progressiva e inesorabile di rappresentatività dei sindacati fra i ceti impiegatizi che avanzavano richieste di maggiore meritocrazia.

Gli industriali recuperarono sicurezza e cominciarono a denunciare ad alta voce le difficoltà in cui si trovavano ad operare a causa dei vincoli imposti all'attività economica da sindacati, giudici e politici. Lo slogan della presidenza Agnelli fu la "centralità" dell'impresa che da semplice strumento per la produzione della ricchezza doveva assumere un ruolo egemone, quale garante di libertà e di democrazia. L'accordo che stipulò nei suoi due anni di presidenza segnò l'inizio del cambiamento nei rapporti fra Confindustria, i sindacati, la politica, il Paese tutto.

Considerato generalmente come un cedimento alla controparte (e tale lo considerò Ugo La Malfa ma non Aldo Moro), l'accordo del 25 gennaio 1975 fu invece una delle cause più importanti dell'indebolimento dei sindacati. Sia perché con il perfezionamento della cassa integrazione ordinaria e straordinaria veniva sdrammatizzata la ristrutturazione industriale fino ad allora bloccata dagli ostacoli ai licenziamenti introdotti dalla statuto, sia perché mentre si accavallavano le nubi dell'inflazione a due cifre, introduceva il "punto unico di contingenza" che garantiva ai lavoratori non professionali il mantenimento del potere di acquisto dei loro salari e, in alcuni casi limite, perfino la crescita. Il sindacato si vedeva sottrarre i due strumenti cardine della sua iniziativa: la difesa ad oltranza dei posti di lavoro ed il governo dei salari per gli operai tayloristici.

**Dopo Agnelli, Carli e Merloni. Gli anni della ristrutturazione industriale. Dell'alta inflazione. Il 14 ottobre 1980, a Torino, la marcia dei quarantamila.**

Il piano strategico di Agnelli si completò con la designazione alla presidenza di Confindustria di Guido Carli che aveva da poco lasciato la Banca d'Italia. Personaggio autorevolissimo nel Paese ed all'estero, era dotato di cultura storica ed economica prodigiosa. Il nuovo presidente avviò l'opera di ricostruzione della Confindustria in modo complementare a quella di Agnelli. Così mentre il presidente della Fiat aveva agito su un piano ideologico fortemente legato al recupero dell'immagine degli industriali, Carli procedette con intenti e procedimenti scientifici.

Quasi a segnare la conclusione di un'epoca e l'inizio di un'altra Angelo Costa morì poche settimane dopo l'insediamento di Carli. La presenza, dall'agosto del 1976, di un Governo monocolore presieduto da Andreotti con la formula della "non sfiducia" pregiudiziale da parte del Partito Comunista vista la grave situazione di crisi economica del Paese, indusse Carli a ritenere che ci fossero le condizioni per chiedere ai sindacati una revisione delle proprie strategie in modo da sintonizzarle con la politica dell'austerità.

In questo contesto risultante da una sorta di bizantinismo politico, fu possibile raggiungere nel gennaio del 1977 un accordo sul costo del lavoro. Con quell'accordo venne stabilita una nuova normativa in fatto di indennità e scatti di contingenza con l'abolizione degli automatismi legati alle variazioni della scala mobile sui premi di produzione e su alcuni compensi salariali.

A due anni di distanza dall'accordo Lama-Agnelli sul punto unico di contingenza, l'accordo di Carli stabiliva strumenti per il controllo delle assenze abusive dal lavoro, riduceva le festività infrasettimanali, ma soprattutto riusciva ad aggredire con forza l'istituto dell'indennità di contingenza considerato unanimemente strumento di accelerazione dell'inflazione.

Venne bloccata l'indicizzazione della retribuzione utile ai fini dell'indennità di anzianità calcolata sull'ultima retribuzione percepita al fine di premiare la fedeltà del lavoratore all'azienda.

In quegli anni gli imprenditori sentirono di poter nuovamente giocare il ruolo forte da cui erano stati espropriati dal '68 in avanti. Carli seppe muoversi con abilità nella sfera politica e gli industriali finirono per fare un atto di fiducia e dettero il loro sostegno al Governo di "solidarietà nazionale" che pure era l'espressione di una maggioranza che comprendeva i comunisti. Collegato o no a questo, sta di fatto che nella primavera del 1977 su *Repubblica*, nell'intervista di Scalfari, Luciano Lama segretario generale della Cgil faceva pubblica ammenda della teoria del salario "variabile indipendente" e

cioè del cavallo di battaglia dei sindacati dal '68 in avanti. E questo accadeva davanti alla gravissima crisi economica mondiale, alla situazione drammatica del Paese, con un'inflazione che viaggiava intorno al 17-18% l'anno, con il petrolio a 35 dollari al barile, con le sospensioni di energia elettrica due volte la settimana, il taglio drastico del riscaldamento domestico, la ripresa delle "domeniche a piedi".

Nel '77 si ebbe la prima vera e propria inversione di tendenza nella politica confederale. Se è vero che il contratto Lama-Agnelli conteneva elementi fortemente innovativi a favore delle imprese, soprattutto per quanto riguardava l'applicazione della cassa integrazione, esso faceva comunque importanti concessioni ai sindacati.

Con l'accordo sul costo del lavoro, per la prima volta dopo molti anni i sindacati cedevano qualcosa alla controparte senza ricevere alcun corrispettivo. Il disagio sindacale era fortissimo e la crisi che avrebbe investito i sindacati negli anni successivi si aprì proprio con l'accordo interconfederale del 1977. Era la prima volta dal dopoguerra che un'intesa si era perfezionata senza che i sindacati avessero ottenuto alcunché.

La presidenza Carli si chiuse nel 1980 con un bilancio largamente positivo. Proprio negli "anni dell'incertezza" alla guida degli industriali si erano avvicendati due personaggi del tutto anomali rispetto alle tradizioni associative: Giovanni Agnelli e Guido Carli, che impressero all'azione della Confindustria un ritmo del tutto nuovo, accelerando così la crisi sindacale.

Due anni dopo, il 22 gennaio 1983, il "protocollo Scotti" sottoscritto dal successore di Carli, Vittorio Merloni, consacrò una nuova Confindustria restituita pienamente alla sua posizione di parte sociale ed di "soggetto politico". Una Confindustria sempre meno "collaterale" ai partiti ed al Governo, cui sarebbe derivato negli anni Ottanta e Novanta il consolidamento della sua leadership fra gli imprenditori, senza distinzione di settore, fino al punto di vedersi riconoscere dalle istituzioni il ruolo di "rappresentanza generale" dell'economia italiana, conquistata proprio quando Luigi Abete, inaugurando la sua presidenza, aveva dichiarato la svolta "agovernativa" della Confederazione.

All'inizio degli anni Ottanta, una fase importante nella vita dell'Associazione coincise con la presidenza di Vittorio Merloni. La sua designazione alla massima responsabilità degli industriali italiani costituì un tangibile riconoscimento del notevole ruolo assunto nel frattempo dalla piccola-media impresa. Merloni affermò a voce alta ed in termini decisi che occorreva ribaltare l'ordine gerarchico dei rapporti fra capitale e lavoro, quale teorizzato e propagandato negli ultimi anni dal sindacato che aveva posto in cima a tutto l'occupazione e la garanzia dei posti di lavoro. Se non si ripristinavano i

meccanismi dell'accumulazione era utopico pensare a un incremento degli investimenti e quindi della produzione e dell'occupazione.

Merloni, senza tanti giri di parole, dichiarò che non intendeva più venire a patti con il sindacato, che era ormai indispensabile sciogliere i vincoli che inceppavano l'attività nei complessi di maggiori dimensioni, dovuti tanto ad una conflittualità persistente, anche al di fuori delle periodiche vertenze contrattuali, quanto ad un esasperato egualitarismo imposto dai Consigli di fabbrica. E questo anche per ripristinare criteri di merito e di professionalità nell'ambito delle maestranze. Avrebbe dato quindi battaglia per modificare i meccanismi di scala mobile così com'erano congegnati in quanto da un lato contribuivano ad alimentare la spirale inflazionistica – giunta ormai a sfiorare il 20% – e dall'altro determinavano un'incessante lievitazione del costo del lavoro.

I sindacati per parte loro seguitavano a fare muro nei confronti di una revisione della scala mobile e non volevano sentir parlare di una valutazione delle loro rivendicazioni in un quadro di “compatibilità economiche” o in nome della “solidarietà nazionale”.

Si era inevitabilmente giunti al punto da non poter più evitare scelte impervie e dolorose da parte delle imprese, tali da incidere duramente sui livelli di occupazione. L'8 maggio 1980 la Fiat mette in cassa integrazione ben 78mila lavoratori confermata poi a settembre per 70mila. Ad ottobre il licenziamento di 61 dipendenti, sospettati di connivenza con i brigatisti o accusati di atti teppistici o gravi violazioni contrattuali. Scatta uno sciopero ad oltranza con presidio dei cancelli.

La resa della Fiat pareva imminente ma a risolvere la situazione intervenne la mobilitazione dei capi intermedi per poter tornare a lavorare.

Dopo il 14 ottobre 1980, con la marcia dei quarantamila, si concluse la prova di forza in atto alla Fiat che aveva finito per assumere una rilevanza politica nazionale. In Confindustria si avvertì la possibilità di imprimere un mutamento di rotta nel campo delle relazioni industriali.

**Il 14 febbraio 1984. L'accordo di San Valentino. Il taglio dei punti di contingenza. La crisi dell'unità sindacale. Dicono sì Cisl, Uil e socialisti Cgil, dice no Luciano Lama.**

All'inizio del secondo mandato, nel 1982, Merloni il 1° giugno dà la disdetta dell'accordo sulla scala mobile del 1975 sollecitato a farlo anche dalla relazione del governatore della Banca d'Italia Carlo Azelio Ciampi che il giorno prima aveva sottolineato la necessità di un blocco delle retribuzioni reali

mediante una modifica dei meccanismi della scala mobile, nonché una riduzione della spesa pubblica, se si voleva uscire dalla crisi.

La reazione del Presidente del Consiglio Giovanni Spadolini fu veemente.

In effetti da un capo all'altro della penisola erano scattate le azioni di protesta.

Ma la decisione fu seguita subito anche dall'Intersind rafforzando così la scelta di Confindustria, dopo tanti anni di politiche sindacali differenti. Merloni puntava non solo a sgombrare il campo dalla scala mobile, ma a far valere alcuni principi fondamentali come la libertà di iniziativa, la professionalità e la meritocrazia, l'efficienza e la competitività. In pratica una "cultura industriale" in base alla quale valutare la politica economica e quella sociale. D'altronde la Federazione sindacale unitaria continuava ad agire come se il suo potere fosse ancora quello degli anni Settanta.

Il Governo continuava ad essere diviso al suo interno. L'ennesimo nuovo Esecutivo, guidato per la quinta volta da Fanfani, si era trovato a gestire la disdetta della scala mobile. Alla fine di una serrata trattativa la Federazione unitaria accoglie il 22 gennaio 1983 la proposta del Ministro Scotti per una decurtazione del punto unico di contingenza del 15% nonché per un blocco della contrattazione aziendale per 18 mesi in cambio di una riduzione d'orario e della predeterminazione degli aumenti massimi che avrebbero dovuto essere riconosciuti nei successivi rinnovi dei contratti nazionali, ed il primo era il metalmeccanico.

Merloni trova così con il sindacato un primo punto d'incontro avendo soprattutto fatto accettare ai sindacati la necessità di collegare le politiche rivendicative a determinate compatibilità stabilite dal Governo.

Ad agosto 1983 tocca a Craxi formare il suo primo Governo, un pentapartito, e nel suo programma figura l'impegno di contenere il costo del lavoro per cui, ai primi di ottobre, si apre un negoziato tra Governo e parti sociali per verificare se esiste la possibilità di una predeterminazione concordata della scala mobile. Occorrono 4 mesi di negoziati per giungere alla fine ad un decreto del Governo che decide il 14 febbraio 1984 un taglio di 3 punti della contingenza sui 12 previsti per l'anno 1984.

L'accordo di San Valentino viene sottoscritto da Cisl e Uil e dalla componente socialista della Cgil ma non da Luciano Lama. È così che entra definitivamente in crisi dopo quasi un quindicennio l'unità sindacale.

Merloni aveva perseguito tenacemente i propositi da lui enunciati in materia di politica industriale, aveva ricompattato gli interessi dei grandi gruppi con quelli della vastissima galassia delle piccole e medie imprese, valorizzato l'attività del Centro studi. Il risultato più importante comunque era quello raggiunto nell'ultimo tratto della sua presidenza.

Ma questo non significava ancora che la scala mobile fosse stata abolita. Certamente la Confindustria aveva impresso una svolta nelle relazioni industriali in quanto era giunta a porre la competitività delle imprese al centro della politica economica.

**La scala mobile muore definitivamente a dicembre 1991. In Confindustria anni di Lucchini, Pininfarina, poi Abete, poi Fossa. Si arriva alla concertazione: con quale Confindustria e quale sindacato?**

Uomo pratico, avvezzo a dire la sua, fin dal discorso di insediamento il 10 maggio 1984, Luigi Lucchini aveva dichiarato che la Confindustria non intendeva più sottostare al “diritto di veto” delle organizzazioni sindacali.

Una linea di assoluta fermezza motivata dal fatto che si era nel mezzo di una partita decisiva per la sopravvivenza dell'accordo di San Valentino che la Cgil ed il PCI si erano impegnati a far cadere per bloccare la “crociata contro la scala mobile” messa in atto dalla Confindustria.

L'epilogo fu il referendum promosso dal PCI per l'abrogazione della legge che aveva esteso a tutti l'accordo di San Valentino. Il no all'abrogazione, con quasi il 60% dei voti, non concluse la vicenda, perché nello stesso giorno del referendum, ad urne chiuse e scrutinio non iniziato, la Confindustria diede la disdetta dell'accordo sulla scala mobile. La polemica proseguì fino a quando il Governo, il 19 dicembre 1987, giunse alla definizione di un accordo sulla scala mobile per il pubblico impiego che venne “messo a disposizione” delle parti sociali. La Confindustria firmò il 27 dicembre.

Nel maggio del 1988 succede Sergio Pininfarina e la sua attenzione si appunta sull'esigenza di prepararsi ai “grandi cambiamenti” in vista dell'appuntamento con l'Europa nel 1992.

Dovendo agire sempre più nel contesto europeo, Pininfarina riteneva necessario pervenire alla definizione di un quadro normativo che garantisse condizioni più congrue e stabili in materia di rapporti di lavoro. Tuttavia, con Trentin, Marini e Benvenuto non fu agevole sulle prime trovare punti di intesa.

Ma poi, nel gennaio del 1989, Pininfarina sigla un accordo che amplia le opportunità di lavoro attraverso assunzioni nominative e a tempo determinato e demanda ad una commissione interconfederale l'elaborazione di una serie di proposte che consentissero alle parti sociali di svolgere un ruolo attivo nelle politiche di formazione e qualificazione professionale. Si era così rotto il ghiaccio e nel corso di ulteriori incontri viene presa in esame anche l'ipotesi di definire nuove procedure negoziali sia a livello interconfederale

che decentrato per la prevenzione dei conflitti individuali e collettivi. Tant'è che nella relazione del 25 maggio 1989 riafferma «la volontà di ricercare accordi credibili per realizzare un costruttivo e positivo rapporto fra le parti e consentire che tutto il sistema negoziale sia più rispondente agli interessi generali del Paese».

Il 29 luglio viene comunque firmato un accordo sui meccanismi di regolazione della contingenza. Pininfarina era convinto che l'abolizione della scala mobile fosse una scelta obbligata non solo in vista del mercato unico ma anche perché in regime di cambi fissi introdotto con lo SME, i prezzi dei prodotti industriali erano calmierati mentre i costi interni di produzione ed in particolare i salari erano sospinti dall'inflazione attraverso la scala mobile. Il Governo riconobbe la necessità di avviare un confronto in materia nel luglio 1990 e si impegnò a non prorogare per legge il sistema di indicizzazione oltre il 31 dicembre 1991. Di fatto si apriva così un lungo ciclo negoziale sulla riforma del salario destinato a trascinarsi sin quasi alla scadenza del mandato di Pininfarina.

Alla fine del 1990, una difficile mediazione di Confindustria sul contratto dei metalmeccanici agevolò la ripresa del dialogo fra Confindustria ed i sindacati per sciogliere il nodo della scala mobile. A partire dalla seconda metà del '91, cominciò una fase di ripresa nel campo delle relazioni industriali. La strategia di Confindustria metteva il contratto dei metalmeccanici quale presupposto al "grande accordo" con Cgil, Cisl e Uil che avrebbe dovuto essere ratificato nella primavera successiva.

Ai primi di dicembre del 1991 il Governo presenta alle parti un documento di "politica dei redditi" al fine di conseguire per il triennio 1992-94 un abbassamento strutturale del tasso di inflazione e la riduzione del suo differenziale rispetto agli altri Paesi europei.

Il 10 dicembre del 1991, con il Ministro del bilancio Cirino Pomicino e del lavoro Franco Marini, si giunse ad un'intesa in base alla quale venne recepita dal Governo la proposta di Confindustria di abolire la scala mobile seppure attraverso un rinvio della definizione dei nuovi assetti contrattuali che avrebbero dovuto sostituire la scala mobile entro il giugno 1992, ossia dopo le elezioni politiche. Nel frattempo la scala mobile moriva definitivamente a dicembre 1991 ed a maggio 1992 non sarebbero stati pagati i punti di contingenza.

In realtà per l'accordo sul nuovo si dovette aspettare quasi due anni e a firmarlo fu Luigi Abete che, in una situazione economica decisamente peggiorata rispetto al 1990, riuscì a mettere definitivamente in soffitta la scala mobile. Il processo d'integrazione dell'Italia nella Comunità europea si rivelò, tuttavia, assai più ricco di ostacoli di quanto si pensasse originariamente, a

causa di una nuova difficile congiuntura economica. Il Paese si trovò ad affrontare, negli anni di Tangentopoli, una grave crisi politica e istituzionale.

Pur trovandosi a operare in acque così agitate, anche a causa di inchieste giudiziarie che coinvolsero alcune grandi imprese, la Confindustria riuscì a mantenere la rotta, all'insegna di una linea di condotta non corporativa e aperta al confronto con la società civile sostenendo lo sforzo delle imprese italiane per aumentare i loro livelli di competitività, impegnandosi, nell'ambito della concertazione con Governo e sindacati che portò all'accordo del luglio 1993 sulla politica dei redditi.

Con l'accordo siglato il 31 luglio 1992 si arriva alla abolizione definitiva della scala mobile compensata da un aumento di 10mila lire mensili per tutti e la sospensione della contrattazione aziendale per un anno. Abete ottiene dal Governo interventi su pensioni, sanità e finanza locale, indispensabili per correggere l'andamento ormai allo sbaraglio dei conti pubblici.

Nelle prime settimane di settembre comunque si registra una rovinosa svalutazione della lira. Ai primi di dicembre comparvero i primi sintomi di arretramento della corsa dell'inflazione ed in questo clima si tennero le prime Assise di Confindustria a Parma. Abete indica cinque "punti forti" per un rilancio dello sviluppo e tra questi la modernizzazione delle relazioni industriali.

Nel 1993, fra i referendum popolari del 18 aprile passa anche quello per l'abolizione delle partecipazioni statali. Nel frattempo era stato varato un piano di privatizzazioni con una legge per la trasformazione in società per azioni di Iri, Eni, Ina e Enel. Pur con le dovute varianti e precauzioni, Abete ricostruisce così un sistema di imprese accomunato da norme e finalità omogenee.

Con il nuovo Governo presieduto da Carlo Azelio Ciampi da aprile 1993, la Confindustria si presenta al negoziato sulle relazioni industriali con una propria proposta precisa, a differenza della prassi seguita in passato. Con l'aiuto del Ministro del lavoro Gino Giugni fu possibile raggiungere un'intesa. È l'accordo del 23 luglio 1993 con Trentin, D'Antoni, Larizza.

Abete affronta anche il nodo delle pensioni chiedendo al Governo di realizzare una riforma rigorosa, equa e definitiva in grado di assicurare il rapido passaggio ad un regime previdenziale in grado di garantire l'equilibrio macroeconomico tra i contributi versati e le pensioni erogate.

Il Governo Dini però accolse la proposta di Cofferati di affrontare la riforma delle pensioni su tavoli separati e cioè senza la Confindustria che, per di più, insoddisfatta delle soluzioni raggiunte, non firmò l'accordo.

Nel maggio del 1996 il rapporto fra disavanzo pubblico e Pil era intorno al 7,4 rispetto all'indice del 3% stabilito dal trattato di Maastricht; quello fra

debito pubblico e Pil che non avrebbe dovuto superare il 60%, era intorno al 124%, 10 punti in più della Grecia ed il doppio della Germania; difficoltà ancora per il contenimento del tasso di inflazione come pure per i tassi di interesse.

Fossa afferma che per entrare in Europa occorre agire contemporaneamente su imprese pubbliche, banche, mercato del lavoro, mercato dei capitali.

La questione della eccessiva rigidità del mercato del lavoro viene posta da Confindustria, presieduta da Giorgio Fossa, ai sindacati con i quali si raggiunge, nel settembre del 1996, un importante accordo tripartito che pone le basi per successive modifiche in tema di contratti a termine, part-time, formazione e lavoro e, per la prima volta, di lavoro interinale.

Con l'accordo per il lavoro del 1996, il Governo, Confindustria e Cgil, Cisl e Uil sottolineano l'urgenza di attivare un piano straordinario per l'occupazione che abbia come obiettivo l'accrescimento del tasso di occupazione, in particolare nel Mezzogiorno. L'intesa, che fissa gli impegni del Governo in materia di occupazione, rappresenta quindi solo un primo passo, importante ma non risolutivo, per il rilancio e lo sviluppo dell'occupazione. Confindustria, quindi, si riserva di richiedere al Governo una serie di iniziative per una riforma profonda della legislazione in materia di mercato del lavoro.

L'accordo riguarda una pluralità di istituti ma anche la politica della formazione, le linee di riforma del sistema scolastico, la ricerca, i lavori pubblici, la politica dei trasporti, ecc. Tutti aspetti considerati dal Governo e dalle parti sociali come una strategia integrata tra politiche macroeconomiche, politica del mercato del lavoro, politiche dell'occupazione.

Per la parte riferita al mercato del lavoro, le intese raggiunte con l'accordo per il lavoro trovano una prima attuazione nel provvedimento di legge approvato nel 1997 e che va sotto il nome di "pacchetto Treu".

C'è da dire che, nonostante gli impegni assunti attraverso la concertazione e l'ottima volontà di realizzarli da parte del Ministro del lavoro Tiziano Treu, lo stesso "pacchetto" – a parte la straordinaria novità dell'introduzione, con quarant'anni di ritardo rispetto al resto d'Europa, del lavoro interinale – non è altro che una parziale realizzazione delle innovazioni che erano state condivise.

L'opposizione parlamentare della sinistra radicale (il Partito della Rifondazione Comunista guidato da Fausto Bertinotti) che sosteneva la coalizione guidata da Prodi, non consentì modifiche sostanziali all'impianto rigido della disciplina lavoristica. E l'effetto si fa sentire subito anche quando, in vista del rinnovo dei contratti e del metalmeccanico in particolare, Bertinotti ot-

tiene dal Governo un allentamento circa la vincolatività dell'inflazione programmata indicata nel DPEF.

L'insistenza di Fossa perché venisse rivisto il capitolo della spesa sociale per evitare ulteriori aumenti della pressione fiscale per cercare di entrare in Europa, vedono scendere in campo ancora Bertinotti che minaccia di togliere l'appoggio del suo partito se Prodi e Ciampi non avessero messo da parte l'ipotesi di una riforma delle pensioni e non avessero bilanciato in "termini sociali" la legge finanziaria. Un'azione che disturbava anche i sindacati che mal sopportavano le incursioni di Bertinotti in un campo di loro preminente competenza.

Una volta accantonata la riforma delle pensioni, tranne per quanto riguardava una accelerazione nell'equiparazione delle pensioni pubbliche a quelle private, il Governo ampliò la definizione di "lavori usuranti" in modo da consentire a un maggior numero di lavoratori di restar fuori dalla riforma Dini e assicurò che sarebbe stato presentato, come richiesto da Bertinotti, un disegno di legge sulla settimana a 35 ore.

La Confindustria di Fossa – per la prima volta all'unisono con i sindacati – entra in rotta di collisione con il Governo.

**Il 25 marzo 1998 la lira italiana viene ammessa nell'euro. La nuova situazione porta la presidenza D'Amato in Confindustria a insistere sulla necessità assoluta di rendere più flessibile il mercato del lavoro. Le polemiche sull'articolo 18 dello Statuto, sulla licenziabilità. I tre milioni e mezzo portati in piazza dalla Cgil a marzo 2002. Nel luglio 2002 la Cgil non firma il patto per l'Italia.**

Il 25 marzo 1998 l'Italia viene ammessa nell'euro preso atto dell'impegno di mantenere un saldo attivo del bilancio di parte corrente e di accelerare la riduzione del debito.

Nel mese di aprile del 1998 la situazione trova un principio di soluzione attraverso un altro atto, sufficientemente originale nelle vicende di relazioni industriali. Confindustria e Cgil, Cisl e Uil infatti sottoscrivono una "dichiarazione comune" con la quale convengono di riaprire il dialogo con il Governo e quindi di:

- «avviare una discussione sulle nuove regole della concertazione da proporre al confronto con il Governo e con le altre parti interessate al fine di rafforzare e stabilizzare la politica dei redditi e la concertazione stessa;

- chiedere congiuntamente al Governo l'avvio della prevista verifica dell'Accordo di luglio 1993 e degli assetti contrattuali con tutte le parti interessate;
- impegnarsi congiuntamente a favorire il rilancio dello sviluppo e dell'occupazione al Sud, a partire dalla verifica e dal completamento delle intese concordate nel Patto del lavoro del 1996 e dall'attuazione concreta dei contratti d'area e dei patti territoriali;
- favorire il regolare svolgimento della contrattazione collettiva nell'ambito delle regole dell'Accordo del 1993».

Una dichiarazione comune che rappresenta l'avvio di un confronto fra le parti che porterà poi all'intesa triangolare nota come Patto di Natale e nella quale, per l'appunto, saranno inserite le regole per il "metodo della concertazione" mentre la "verifica" del protocollo del 1993 si tradusse in una mera conferma degli assetti contrattuali che solo nel 2009 sono stati finalmente rivisti.

Nonostante il cedimento sulle 35 ore che aveva portato alla "rottura" con le parti sociali, il Governo Prodi non ottenne in seguito la fiducia dando così origine ad un nuovo Governo il primo a guida di un post-comunista, Massimo D'Alema. D'Alema cercò di riannodare le fila della concertazione. Propose quindi l'avvio di un negoziato a tutto campo per giungere ad un'intesa preliminare su alcuni temi come la formazione, l'apprendistato, la ricerca. D'Alema pensava di riuscire a fare un "patto sociale" anche perché aveva cercato di ammorbidire la contrarietà di principio della Cgil a discutere di riforma delle pensioni e di flessibilità del mercato del lavoro come richiesto dalla Confindustria di Fossa.

Il Patto di Natale non risolse le questioni di fondo.

Novità importanti si registrano nel corso del 2000 nell'ambito della contrattazione collettiva di categoria con l'avvio e, le prime conclusioni, per i nuovi contratti per i settori dei servizi a rete nei quali le imprese escono da situazioni di monopolio per aprirsi alla concorrenza in mercati ormai in via di completa liberalizzazione. La revisione interessa i trasporti ferroviari, la produzione di energia elettrica e gas, le imprese di telecomunicazione e trova pieno riscontro in una successione di fasi negoziali che vedono il preminente e diretto coinvolgimento di Confindustria.

Questi anni si caratterizzano dall'ultima fase dell'entrata in vigore dell'euro in sostituzione della lira e da un altro e più incisivo evento che segnerà profondamente gli anni a venire: l'attentato alle torri gemelle, che provoca una rottura con il passato. L'euro si rivela il mezzo di stabilità comune che avvicina i Paesi membri della comunità e senza il quale le singole monete poco avrebbero contenuto l'impatto negativo della crisi.

Per cercare di risalire la china, Antonio D'Amato era convinto che occorresse trasformare la Confindustria in una sorta di cabina di regia per migliorare le potenzialità del sistema economico italiano.

Di qui l'idea di un piano d'azione a forti contenuti sociali in quanto figuravano fra i suoi obiettivi, oltre ad una crescita dei livelli di produttività e di competitività, l'aumento del tasso di occupazione dal 53 al 60-65%, il dimezzamento dell'economia sommersa, una drastica riduzione del divario del Mezzogiorno.

Un'ulteriore spinta al dibattito e soprattutto all'intervento per aumentare la flessibilità del mercato del lavoro si ebbe nel marzo 2001 a Parma quando D'Amato presenta un documento, intitolato *Azioni per la competitività. Le proposte di Confindustria per lo sviluppo del Paese*. Nel documento Confindustria chiedeva la realizzazione di un mercato del lavoro più flessibile, quale premessa fondamentale per incrementare la capacità del sistema economico di generare occupazione.

La Confindustria non manca di criticare le iniziative legislative che in precedenza il Ministro del lavoro Cesare Salvi aveva assunto in materia di part-time che, a dispetto delle finalità proprie della direttiva europea che si intendeva recepire, anziché rimuovere le difficoltà che ne impediscono una maggiore diffusione, introduce nuovi vincoli, rendendone più complicata l'utilizzazione.

Il progetto di Confindustria implicava la riduzione dei vincoli all'ingresso e all'uscita accompagnata dal potenziamento dei servizi all'impiego e da un sistema di *welfare* e di politiche del lavoro orientato alla formazione e al reinserimento attivo delle persone che perdono lavoro. Non secondaria era la semplificazione del quadro normativo, con il passaggio da una stratificazione di precetti vincolanti a un insieme di "norme leggere" con uno spazio significativo per la contrattazione collettiva ma anche individuale.

In tema di licenziamento individuale andava rimossa – secondo Confindustria – l'anomalia italiana della reintegrazione, uniformando la nostra disciplina a quella degli altri principali Paesi europei (Francia, Germania, Regno Unito, Spagna) nei quali, a fronte di un licenziamento ritenuto privo di giusta causa o giustificato motivo, l'impresa ha la libertà di scegliere tra la risoluzione del rapporto di lavoro, accompagnata dalla corresponsione di un risarcimento, e la reintegrazione nel posto di lavoro.

A maggio del 2001 si conclude intanto il negoziato per il recepimento della direttiva europea che riforma, liberalizzandola, la disciplina del contratto a termine. Viene raggiunta un'intesa con tutte le organizzazioni datoriali e sindacali, tranne la Cgil.

Nel mese di settembre il Governo, completando il lavoro compiuto fra le parti sociali, trasferisce integralmente in un decreto legislativo l'accordo interconfederale.

Dalle elezioni del 13 maggio 2001 era uscita vincente la Casa delle Libertà.

Il secondo Governo Berlusconi nel mese di novembre si propone di realizzare una riforma per la modernizzazione del mercato del lavoro presentando un *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia* e subito dopo vara un disegno di legge delega che prevede una serie di sostanziali modifiche ed anche una sia pur temporanea riduzione del campo di applicazione dell'articolo 18 con l'obiettivo di verificare se una simile misura potesse tradursi in un incentivo all'accrescimento dimensionale delle piccole imprese e all'accrescimento occupazionale stabile e garantito.

Il progetto determina una forte reazione da parte della Cgil e dei partiti di opposizione ma forma oggetto di un ampio negoziato che il Governo svolge con tutte le parti sociali ed al quale si sottrae solamente la Cgil. Tanto è il livello di tensione che al convegno organizzato da Confindustria a Torino il 22 febbraio 2002 dal titolo *Progettare il futuro delle relazioni industriali*, Sergio Cofferati intervenendo dal pulpito – presente Marco Biagi autore del *Libro Bianco* – afferma che quel “libro” piuttosto che “bianco” era “limaccioso”.

Dopo meno di un mese, il 19 marzo, Marco Biagi fu assassinato dalle Brigate Rosse mentre stava entrando a casa a Bologna di ritorno dall'Università di Modena.

Il 23 marzo una folla stimata in oltre 3 milioni di persone partecipò alla manifestazione promossa solo dalla Cgil contro le riforme del lavoro varate dal Governo Berlusconi. Durante il suo comizio, Cofferati affrontò una molteplicità di argomenti. La prima lunga parte fu dedicata alla difesa della democrazia e alla lotta contro il terrorismo. La critica al Governo fu quindi radicale e riferita a una serie lunga di politiche, sulla scuola, sul fisco, sul Mezzogiorno. Arrivando a parlare del mercato del lavoro, Cofferati si disse pronto a qualunque negoziato con il Governo. Sottolineava tuttavia che *conditio sine qua non* per cominciare la discussione era lo stralcio da parte del Governo di qualsiasi proposta di modifica dell'articolo 18.

Dopo lo sciopero generale unitario di metà aprile, il Governo ritirò le deleghe e convocò i sindacati su una pluralità di “tavoli” per discutere a tutto campo delle riforme del mercato del lavoro, ma non stralciò la discussione sull'articolo 18.

Il confronto Governo-parti sociali termina con la sottoscrizione di tutti tranne che della Cgil, il 5 luglio del 2002, del *Patto per l'Italia – Contratto per il Lavoro. Intesa per la competitività e l'inclusione sociale*. Il Patto per l'Italia affronta una serie di temi quali la politica dei redditi e gli interventi sul sistema fisca-

le, gli strumenti per favorire l'inserimento e il reinserimento nel mondo del lavoro, la riforma dei servizi per l'impiego, la formazione continua, la riforma dell'indennità di disoccupazione, l'istituzione di strumenti volontari di integrazione dei trattamenti di legge in caso di disoccupazione involontaria, ulteriori sviluppi del dialogo sociale (non si parla più di concertazione bensì – secondo il modello europeo – di dialogo sociale), gli impegni per favorire investimenti ed occupazione nel Mezzogiorno. Con questo documento le parti condividono un testo che contiene misure temporanee e sperimentali di riforma dell'articolo 18 volte al sostegno dell'occupazione regolare e della crescita dimensionale delle imprese. In sostanza la proposta vuole garantire ai piccoli datori di lavoro di poter assumere senza che, nel periodo sperimentale di tre anni, sia loro applicabile la reintegrazione ma, in caso di licenziamento giudicato illegittimo, il solo risarcimento del danno.

L'intesa pone le premesse per portare a termine un'importante e fondamentale riforma del mercato del lavoro (la legge Biagi) e a mettere in moto un processo di cambiamento nel rapporto fra le forze sindacali costringendole a fare i conti con le proprie contraddizioni. Anche la contrattazione di settore registra infatti una fase di particolare turbolenza dovuta alle polemiche sollevate dai sindacati circa l'entità del recupero dell'inflazione tra quella reale e quella programmata.

Se il contratto degli alimentari richiede, per essere concluso, l'intervento del Ministero del lavoro, quello dei metalmeccanici vede, per la prima volta, la mancata sottoscrizione da parte della Fiom-Cgil.

Nel luglio del 2001 viene sottoscritto anche il primo contratto nazionale "unico" per il comparto elettrico cui fa seguito, nel marzo 2002, il contratto collettivo "unico" per il settore del gas e acqua mentre è nell'aprile del 2003 che giunge a conclusione anche la trattativa per il primo contratto di settore per le attività ferroviarie.

La tenuta del protocollo del 23 luglio 1993 diventa comunque sempre più labile.

A dicembre del 2002 il Consiglio direttivo di Confindustria deve formalmente pronunciarsi per sottolineare come solo il rispetto dei criteri a suo tempo concordati da parte di ciascuno degli attori, nei settori pubblici e privati, può consentire il raggiungimento di obiettivi quali la salvaguardia del potere d'acquisto, l'allargamento della base occupazionale, il rafforzamento della capacità competitiva. Soluzioni difformi rischiano solo di mettere in crisi i delicati equilibri esistenti tra gli effetti della contrattazione nazionale e di quella aziendale, innescando dinamiche inflative che in un sistema a moneta unica, penalizzano tutti i settori produttivi ed in specie quelli esposti a concorrenza.

Poi, per la prima volta dopo 36 anni, nel mese di dicembre 2002 i sindacati dei metalmeccanici predispongono tre distinte piattaforme per il rinnovo del contratto quadriennale con quella della Fiom che, in una logica antagonista, si pone totalmente al di fuori delle regole del protocollo del '93.

Il 7 maggio 2003 viene raggiunta l'intesa separata.

### **E infine la storia si fa cronaca con le presidenze di Montezemolo e Marcegaglia.**

Il 14 luglio 2004 Confindustria presenta ai tre sindacati uno schema di ragionamento sui principali temi per il rilancio dell'economia e la crescita della competitività, ivi compresi quelli riferiti alle relazioni industriali ed alla contrattazione collettiva. Il confronto non decolla e resterà sulla pista per ben quattro anni fino alla presidenza di Emma Marcegaglia anche se la contrattazione collettiva nazionale di settore continuerà a svilupparsi in una parvenza di rispetto delle vecchie regole del 1993 messe definitivamente in crisi dalle polemiche sulla "credibilità" dell'inflazione programmata o sulla possibilità di anticipare la "produttività attesa".

Il 22 settembre 2005 Montezemolo presenta alla Giunta il documento di Confindustria sulle relazioni industriali che il presidente si era impegnato ad elaborare senza più attendere la disponibilità dei sindacati ad affrontare l'argomento. L'obiettivo era avere un "codice" di relazioni industriali in cui vi fosse certezza ed affidabilità delle "regole del gioco" individuando anche le sanzioni in caso di mancato rispetto delle regole concordate.

A differenza dei rinnovi che si svolgono in quel periodo e si concludono in un arco di 3-5 mesi, il rinnovo biennale per i metalmeccanici dura 13 mesi stante le richieste di aumenti economici che si ponevano al di fuori ed al di sopra di ogni compatibilità con le regole del '93 e con la situazione del settore.

Nel corso del 2006-07 Confindustria nel confronto con sindacati ed istituzioni pone con decisione la necessità di apportare modifiche alle regole di relazioni industriali. Nella legge finanziaria si registra una prima risposta in materia di costo del lavoro sotto l'aspetto della riduzione del cuneo fiscale e contributivo.

Nella contrattazione collettiva di settore il sistema sembra bloccato. Da un lato una stanca e rituale parvenza di applicazione del protocollo del '93, dall'altro una impostazione ideologica da parte dei sindacati, questa volta unitari nei comportamenti in sede di categoria, ostacolano sostanzialmente

la possibilità di introdurre le nuove opportunità previste per legge sia in materia di mercato del lavoro che di orario di lavoro.

Nel corso del 2007-08, ultimo anno di presidenza Montezemolo, la scelta di Confindustria di individuare nella crescita il perno del confronto con Governo e sindacati, porta all'intesa del luglio 2007 sul protocollo del *welfare*. Si tratta di un negoziato complesso nel corso del quale Confindustria ha saputo ribaltare l'iniziale impostazione del Governo fortemente influenzata da quelle componenti che nell'Esecutivo e fra i sindacati, miravano principalmente alla cancellazione delle riforme del lavoro intervenute negli anni precedenti.

Di rilievo l'intervento con cui è stata integralmente abolita la contribuzione aggiuntiva sulle ore di lavoro straordinario non solo per l'interesse economico che ne derivava ma soprattutto perché si comincia a scalfire quel monolitico pregiudizio che portava a considerare il ricorso al lavoro straordinario alla stregua di un "peccato" e come tale da ostacolare con interventi dissuasivi.

Rispetto all'andamento della contrattazione collettiva di settore, discorso a parte deve essere fatto per la trattativa per il rinnovo dell'industria metalmeccanica. Si partiva da una piattaforma onerosa e complessa non solo di "vecchio stampo" ma che, molto più che in altri settori, non teneva affatto in considerazione le necessità delle imprese impegnate nella sfida competitiva e fortemente esposte alla concorrenza internazionale. Non solo gli aumenti economici richiesti si ponevano fuori dalle compatibilità, ma anche le altre richieste erano tutte finalizzate ad aumentare vincoli e rigidità nell'organizzazione del lavoro.

Alla fine del mese di ottobre, a fronte di una ennesima fase di stallo del negoziato, la Fiat e, subito dopo, numerose altre aziende piccole e grandi del settore, decidono di erogare un aumento mensile uguale per tutti i dipendenti come anticipo dei futuri aumenti contrattuali. Un'iniziativa ispirata dalla volontà di innovare, dalla voglia di rompere gli schemi rigidi ed i rituali obsoleti che continuano a penalizzare imprese e lavoratori.

Si tratta di un atto di attenzione nei confronti dei lavoratori, coerente con l'impegno di Confindustria di rendere più moderne le relazioni sindacali. L'intesa è poi siglata a gennaio, ancora una volta con la mediazione del Ministro del lavoro, al termine di un confronto durato 7 mesi e l'effettuazione di 52 ore di sciopero complessive che hanno fatto registrare anche gravi degenerazioni nelle forme di conflitto e nella convivenza civile a seguito dei ripetuti blocchi stradali.

In una logica tradizionale l'accordo raggiunto, anche se oneroso, può essere considerato accettabile. Se però l'attenzione si sposta su quel che accade ne-

gli altri Paesi diretti concorrenti, si deve sottolineare che, a causa di un atteggiamento ostruzionistico e conservatore dei sindacati, il rinnovo contrattuale del 2008 può annoverarsi fra le occasioni perdute. I sindacati metalmeccanici, infatti, mostrano, con le loro scelte, di non condividere l'obiettivo della crescita economica, l'unica strada possibile per aumentare le risorse a disposizione. I sindacati del maggior comparto produttivo nazionale, si sono arroccati su scelte ideologiche contrarie all'interesse del Paese e degli stessi lavoratori. Hanno voluto limitare fortemente la possibilità di guadagnare di più lavorando di più e hanno rifiutato aumenti più consistenti in cambio di una durata triennale del contratto.

Nel primo anno della presidenza di Emma Marcegaglia 2008-09 la crisi globale ha imposto un diverso ordine di priorità cercando di individuare tutti i provvedimenti mirati a far fronte all'emergenza occupazionale. A fronte della crisi, Confindustria ha, con forza e in tutte le sedi, sollecitato l'adozione di misure straordinarie ed immediate per rendere possibile il mantenimento dei livelli occupazionali attraverso il ricorso agli ammortizzatori sociali.

La particolare situazione ha richiesto uno sforzo straordinario, finalizzato ad ottenere interventi adeguati alle dimensioni della crisi. Il Governo ha così stanziato oltre 8 miliardi di euro per finanziare ammortizzatori sociali in deroga destinati a lavoratori privi delle normali misure di sostegno al reddito e alle imprese che non avessero più possibilità di accesso agli ammortizzatori sociali tradizionali. È stato reso più agevole accedere alla cassa integrazione guadagni straordinaria per crisi rendendola, nei fatti, un prolungamento della cassa integrazione ordinaria. È stato adottato dall'Inps un criterio di calcolo delle settimane di cassa più favorevole alle imprese, a giorni e non più a settimane. Sono state impartite istruzioni operative alle sedi Inps per rendere più celeri le procedure di autorizzazione e per il pagamento diretto dei trattamenti di cassa da parte dell'Istituto.

In aggiunta Confindustria ha sottoscritto un protocollo di accordo con l'Abi per favorire l'anticipazione dei trattamenti di cassa integrazione da parte delle banche.

Il 15 aprile 2009 si conclude la riforma degli assetti della contrattazione collettiva.

Se si rileggono le vicende in materia negli ultimi dieci anni, emergono con chiarezza due elementi di continuità: la intenzione di Confindustria di rendere le relazioni industriali uno strumento di crescita della competitività delle imprese; la decisa volontà della Cgil di non modificare niente in modo da garantire il permanere di una situazione di regole scritte ma non rispettate.

Una situazione di ampia libertà di azione condizionata solo dai rapporti di forza. È questo uno dei principali motivi per capire perché il 15 aprile 2009

si è dovuto concludere l'intesa senza la Cgil. Le linee-guida inizialmente condivise il 10 ottobre 2008 solo con Cisl e Uil tenevano conto di tutto il confronto che si era svolto in oltre 16 sessioni di incontro e naturalmente sullo sfondo c'era la "piattaforma" unitaria dei sindacati così come le nostre posizioni di partenza. Il documento di proposte che tutti gli organismi statuari di Confindustria avevano approvato nel 2005 è, in buona sostanza, l'accordo finale del 2009. Un obiettivo raggiunto dopo un faticoso negoziato con la sottoscrizione a gennaio di un accordo-quadro costruito sulla base del documento di Confindustria e condiviso da tutti i datori di lavoro, dagli artigiani ai commercianti, dalle banche ed assicurazioni alle cooperative, dagli agricoli agli esercenti fino al Governo quale datore di lavoro del pubblico impiego, e da tutti i sindacati ad eccezione, appunto, della Cgil. La riforma aggiorna e modifica le regole del 1993 e favorisce la migliore gestione di tutti gli aspetti che, negli ultimi anni, hanno funzionato poco e male. L'accordo interconfederale crea le condizioni per realizzare un sistema contrattuale più moderno, più europeo, più attento alle ragioni della competitività.

## **Il lavoro, la flessibilità, la contrattazione collettiva, i rapporti con i sindacati negli ultimi dieci anni\***

**Il tema del mercato del lavoro e delle sue regole è un “terreno in fiamme” almeno da dieci-dodici anni. Solo sui termini flessibilità e precarietà si sono prodotte retoriche incredibili. Per questo si aggiungono nuovi aggettivi: flessibilità buona, flessibilità cattiva, che confina con l’inferno della precarietà. Per alcuni continuano tenacemente a restare sinonimi. Dodici anni di flessibilità in Italia, dal pacchetto Treu alla legge Biagi e oltre, hanno indiscutibilmente sottratto quote crescenti di economia informale, di lavoro nero, di lavoro sommerso. Ma sappiamo che non basta; si è dovuto mutuare dal Nord-Europa un neologismo: *flexsecurity*. Siccome le parole paiono annegare nella retorica, le chiedo di rimettere ordine. Con il pacchetto Treu prima e la c.d. legge Biagi poi, il lavoro in Italia è entrato nel girone infernale del precariato?**

Ovviamente no. Non siamo entrati in nessun girone dantesco del precariato mentre si è assistito ad una strumentalizzazione che sin dal primo momento è stata costruita su una superficiale conoscenza delle norme, vecchie e nuove. Forse occorrerebbe fare un po’ di chiarezza, considerando il dato normativo nella sua oggettività per evitare che continui a prevalere soltanto la percezione del fenomeno. Ci dobbiamo domandare perché le riforme del mercato del lavoro sono state così contrastate e strumentalizzate tanto da indicarle come la causa della precarietà. Consideriamo due dei principali interventi. Il primo, il “pacchetto Treu” del 1997 che riforma numerosi aspetti del rapporto di lavoro, compresa la disciplina dell’apprendistato ma il cui merito principale è stato di aver regolamentato il lavoro interinale. Il secondo, nel 2003, la legge Biagi. Sono interventi legislativi che hanno avuto e hanno l’obiettivo di regolamentare e, di conseguenza, di tutelare tutte le possibili forme di rapporto di lavoro che possono essere regolarmente instaurate. C’è un aspetto che sfugge ai più; molte di queste forme erano già

---

\* Conversazione con Giorgio Usai, curata da Fabrizio Molina, pubblicata in *Federtrasporto Quaderni*, 2010, n. 1, *La Confindustria dal 1992 ad oggi: l’ingresso dei trasporti e dei servizi*.

praticate ma, fino a quel momento, non avevano avuto alcuna disciplina giuridica (non erano “tipizzate” nella legge; di qui la denominazione – solo fino ad allora corretta – di “lavori atipici”). Quando parlo di strumentalizzazione mi riferisco proprio a questo: nel momento in cui il legislatore ha disciplinato e regolamentato tutte le possibili forme di rapporto di lavoro allo scopo di contrastare quei fenomeni di “flessibilità selvaggia” che si erano sviluppati nel tempo quale naturale reazione alle eccessive rigidità della disciplina lavoristica, si è voluto affermare che queste stesse leggi creavano precarietà e riducevano le tutele dei lavoratori. Quasi a dover ritenere miglior partito la diffusione del sommerso e della irregolarità.

**Sarà bene che iniziamo ad approfondire per cercare di comprenderne le ragioni.**

Se proviamo a ripercorrere la breve storia di quegli eventi forse riusciamo a superare qualche dubbio. Consideriamo il “pacchetto Treu”. Non tutti possono ricordare che si tratta di un provvedimento legislativo che prende le mosse da un’intesa raggiunta fra le parti sociali con l’accordo che va sotto il nome di “Patto per il lavoro” stipulato fra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil nel 1996. Nel “Patto per il lavoro” avevamo condiviso una serie di modifiche da apportare ad istituti come il contratto a termine, il part-time ma anche regole per l’adozione del lavoro interinale, una forma di prestazione di lavoro che in Europa era già in atto da decenni. Quindi, quando nel 1997 il Parlamento italiano, su iniziativa dell’allora Ministro del lavoro Tiziano Treu, uno fra i maggiori maestri del diritto del lavoro italiano, ha varato questo “pacchetto” che giustamente mantiene il suo nome, l’Italia si è messa al passo con gli altri Paesi economicamente sviluppati. Oggi è normale, girando per le città, vedere gli uffici e le insegne delle “agenzie per il lavoro” che ormai sono sul mercato da oltre dieci anni. Già agli inizi degli anni Novanta, sempre in virtù di iniziative di studiosi come Tiziano Treu, c’erano stati tentativi per introdurre il lavoro interinale ma tutti naufragati perché oltre al vincolo posto dalla legge che vietava l’intermediazione di manodopera, vi era una contrarietà culturale. Con il lavoro interinale si andava a recidere il legame, ritenuto quasi indissolubile, che dovrebbe esistere fra datore di lavoro e lavoratore. Per la prima volta si doveva ammettere che una persona poteva regolarmente lavorare per un’altra pur essendo dipendente da un terzo. Una contrarietà culturale, se la vogliamo così nobilitare, che stenta ad acquietarsi e che, ancora di recente, si è manifestata con atti delinquenziali nei confronti degli uffici delle agenzie per il lavoro. L’apprezzamento per le no-

vità introdotte con il “pacchetto Treu” rimane corale anche se molti non sanno che ciò che è stato tradotto in legge dello Stato è soltanto una parziale attuazione dell’accordo fatto fra le parti sociali.

**Cioè? Avevate fatto un accordo firmato da tutti, Cgil compresa, ed il Parlamento con una maggioranza di centro-sinistra non vi ha seguito?**

Il motivo è semplice: nonostante le buone intenzioni del Ministro del lavoro, il Governo Prodi non riuscì a far passare l’insieme delle modifiche che pure le parti sociali avevano, tutte insieme, concordemente definito fra di loro per flessibilizzare il mercato del lavoro. La ragione perché questo non si realizzò nel 1997 è presto detta: la componente che in Parlamento sosteneva il primo Governo Prodi e che faceva capo al Partito della Rifondazione Comunista guidato da Fausto Bertinotti, non condivideva e quindi non consentiva alcuna forma di liberalizzazione del mercato del lavoro, sia pur voluta dai sindacati. È un copione che si è ripetuto in maniera identica anche nel 2007 allorché il protocollo sul *welfare*, faticosamente sottoscritto con il secondo Governo Prodi da tutte le parti sociali, è stato in molte parti stravolto in fase di recepimento legislativo a causa degli interventi della “sinistra radicale”. La stessa componente che, in sede di audizione delle parti sociali alla Camera, affermò – in replica alle obiezioni sollevate tanto da Confindustria che dai sindacati circa il mancato rispetto delle intese sottoscritte nel protocollo governativo – che l’Italia non è una «repubblica sindacale e quindi le leggi vengono liberamente fatte dal Parlamento a prescindere da patti triangolari od avvisi comuni». Con buona pace di ogni principio di concertazione e di dialogo sociale che, per motivazioni differenti, continua in un percorso molto accidentato quale che sia il Governo in carica. Certo è che nel nostro Paese la cultura della sinistra radicale è pervicacemente contraria ad ogni innovazione che renda minimamente flessibile il mercato del lavoro nella regolamentazione e, quindi, nelle tutele. Ed è una contrarietà che “scavalca a sinistra” gli stessi sindacati, tutti. E quando riesce ad esprimersi con forza anche all’interno del sindacato, blocca ogni possibile principio di intesa su qualsiasi argomento. Non è solo quella parte che insegue, con logica antieconomica prima ancora che antistorica, il mito del posto fisso “dalla culla alla bara”, della inamovibilità, del non-rischio, ma è la stessa che, unica ma ancora con un certo seguito, fa della conflittualità e della “lotta di classe” il proprio credo. Quindi questo è il tema: c’è ancora chi pensa di irreggimentare tutti attraverso garanzie, supertutele e superprotezioni, le stesse che han-

no determinato la scarsa competitività e la bassa crescita della produttività nel nostro Paese ma che, fino alla fine del secolo, potevano trovare sostegno in un'economia chiusa e protetta, in una lira che poteva essere svalutata anche in maniera competitiva – come si diceva all'epoca – ma che dopo l'ingresso nell'euro e l'apertura dei mercati non è più possibile replicare, salvo condannare il Paese al fallimento. Il “pacchetto Treu” è, quindi, la prima legge di riforma significativa del mercato del lavoro che, però, ripeto, è soltanto una parziale attuazione di quanto le parti sociali, unanimi – lo sottolineo pensando agli accadimenti successivi che hanno visto un costante dissociarsi della Cgil – avevano convenuto come interventi di modifica necessari per flessibilizzare il mercato del lavoro.

### **Comunque con il pacchetto Treu decolla finalmente il lavoro interinale?**

Non subito. Varato il “pacchetto Treu”, comunque il percorso della riforma – voluta dai sindacati ed approvata, sia pur con dolorose amputazioni, dal Governo di centro-sinistra – non è stato affatto semplice. Il legislatore infatti – in ossequio al principio delle *soft laws* che, in materia di lavoro, vorrebbe veder ampi spazi di regolamentazione riservati all'autonomia collettiva sulla base di specifici rinvii di legge – aveva affidato la realizzazione dei principi di attuazione del nuovo lavoro interinale direttamente alla contrattazione collettiva nazionale dei singoli settori merceologici. Ancora una volta però la radicale contrarietà di una parte della “cultura” del nostro Paese a modernizzare il rapporto di lavoro, pone il proprio veto. Quindi, nel momento in cui finalmente avevamo nel nostro ordinamento giuridico una legge importante che ci metteva al passo con l'Europa, si è immediatamente concretizzata la forte contrarietà di quella componente sindacale di cui parlavo prima, che ha bloccato ogni ipotesi di realizzare nella contrattazione di settore la disciplina di rinvio sul lavoro interinale iniziando dal contratto più importante per il comparto industriale e cioè il contratto dei metalmeccanici.

### **E come ne siete usciti?**

Devo dire che, all'epoca, come confederazioni siamo riusciti a fare una scelta decisiva e coerente. Nel 1998, a fronte dei ritardi che strumentalmente venivano accumulati nella contrattazione collettiva, abbiamo deciso di procedere con un atto non previsto dal legislatore, ma in buona sostanza “con-

sentito” dal Ministro del lavoro. Fra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil abbiamo stipulato un nuovo accordo interconfederale per favorire una fase di prima attuazione della legge sul lavoro interinale in una logica di “accordo cedevole”. L’accordo serviva per dar modo alle imprese, quale che fosse il settore di appartenenza, di cominciare ad utilizzare l’istituto del lavoro interinale. L’accordo sarebbe poi stato sostituito dalle specifiche discipline dei contratti di settore. E così è poi andata. Quindi siamo riusciti a dare l’avvio, il *kick off*, a togliere dal limbo un istituto importante qual era quello nuovo del lavoro interinale per poi lasciare che fosse la contrattazione di settore a sviluppare la materia. Quel che resta per il nostro discorso è che per smuovere qualcosa nella disciplina del mercato del lavoro è stata necessaria una tripla spinta: prima l’accordo interconfederale, poi il legislatore, dopo, ancora una volta, un accordo fra le confederazioni che ovviamente non potevano che essere assolutamente coerenti con il “Patto per il lavoro” del ‘96.

### **Quindi neppure allora c’era un clima favorevole alle riforme per il mercato del lavoro.**

In effetti era così: un clima di forte resistenza alle innovazioni pur sapendo che l’Europa continuava a indicare in Italia l’esistenza del peggiore mercato del lavoro perché il più rigido e il meno inclusivo. Ma prevale la scelta di non voler cambiar niente. Anzi. Risolta come abbiamo visto la parte innovativa del “pacchetto Treu”, nel 1997 il Governo Prodi continua a subire – sempre in materia di lavoro – i “ricatti” della componente Rifondazione Comunista che arrivano fino ad imporre il varo di un disegno di legge sulla riduzione dell’orario di lavoro a 35 ore, tentando di scimmiettare il modello francese. Un’operazione alla quale il mondo del lavoro risponde in maniera decisa. Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, insieme per la prima ed unica volta dichiarano interrotti i rapporti con il Governo. È questo uno dei motivi che “fa saltare” la prima verifica del protocollo del 23 luglio 1993 sugli assetti della contrattazione collettiva. Una verifica non più recuperata ed anzi arrivata con fatica e forse contro voglia, almeno per la Cgil, solo dieci anni dopo.

### **Come ripresero i rapporti con il Governo?**

La ripresa dei rapporti fra le parti sociali ed il Governo si profila a metà del 1998 ma solo sulla base di “nuove regole”. Confindustria, Cgil, Cisl e Uil in-

fatti si accordano sui modi in cui si sarebbe dovuto sviluppare il dialogo fra Governo e parti sociali sui temi del lavoro. Vorrei sottolineare l'assoluta originalità della vicenda: le parti sociali si mettono d'accordo per indicare al Governo le regole del gioco. Ed il gioco dovrebbe consistere in un dialogo non più episodico od a corrente alternata, a seconda degli umori e degli orientamenti della maggioranza di Governo in carica bensì più strutturato, secondo un metodo che le parti proponevano mutuandolo dal modello di dialogo sociale in atto in sede europea. Prende così vita il "metodo della concertazione" di cui i più non conservano alcuna memoria a conferma della abitudine tutta italiana di impegnarci, anche attraverso aspri scontri ed un serrato dibattito politico e dottrinale, per ottenere un risultato che si persegue da tempo salvo poi dimenticarsene il giorno dopo che quel risultato è stato conseguito. E così via alla ricerca sempre di un "nuovo" modello trascurando quelli già realizzati secondo il noto principio che non c'è niente di più inedito delle cose edite.

**È vero, neanch'io ricordavo che il metodo della concertazione era stato negoziato!**

Sì, nel 1998 discutiamo e negoziamo il metodo della concertazione secondo cui, ferma restando – ovviamente – l'autonomia del Governo e la sovranità del Parlamento, le parti sociali dovrebbero essere preventivamente ascoltate sulle materie di lavoro che non comportino costi a carico del bilancio dello Stato e, possibilmente, invitate a definire "avvisi comuni" che poi il Governo è impegnato a sostenere in Parlamento. Le regole del metodo della concertazione entrano a far parte del "Patto di Natale", detto così in quanto firmato il 22 dicembre del 1998, con il primo Governo a guida "comunista" – se mi si consente l'espressione – essendone Presidente Massimo D'Alema. Il "Patto di Natale" rappresenta la prima vera occasione persa per rivedere il modello degli assetti della contrattazione collettiva dello storico protocollo del '93. E non è che non ce ne fosse bisogno. Tutt'altro. Tanto che era stato proprio il Governo Prodi ad affidare l'anno prima ad un gruppo di giuristi guidati dal compianto maestro Gino Giugni, il compito di stilare le linee di riforma degli assetti della contrattazione. Un esercizio che, va detto con franchezza, riesce anche molto bene tanto che buona parte di quelle indicazioni sono state realizzate solo adesso con la riforma – non firmata, almeno fino ad oggi, dalla Cgil – conclusa nell'aprile del 2009. Ma in occasione del "Patto di Natale" l'opposizione espressa dalla Cgil, guidata da Sergio Cofferati, ad ogni ipotesi di revisione degli assetti della contrattazione collettiva è

decisamente forte. Talmente forte da convincere a soprassedere anche le altre parti, compresa Confindustria, nonostante una bozza di riforma fosse già stata sostanzialmente completata con la condivisione di Massimo D'Antona, all'epoca consigliere giuridico del Ministro del lavoro. È tragico ma doveroso ricordarlo: anche Massimo D'Antona, come gli altri due grandi riformisti del lavoro, Ezio Tarantelli e Marco Biagi, viene assassinato dalle Brigate Rosse dopo cinque mesi, il 20 maggio – data evocativa dello Statuto dei lavoratori – del 1999. Una conferma, carica di straordinaria drammaticità, di quanto sia complicato, se non impossibile, un percorso di riforma e modernizzazione del nostro diritto del lavoro. Anche a fronte di interventi parziali e necessari, dà sempre luogo a contrasti e polemiche basate non tanto sul confronto oggettivo dei dati testuali e delle esigenze reali quanto sull'evocazione di fantasmi che producono slogan come “giù le mani dalla scala mobile” o “l'articolo 18 non si tocca” che, mi sento di poter dire, scarso aiuto hanno dato alle esigenze reali dei lavoratori mentre di più sono serviti ai loro teorici.

**So bene che le riforme non funzionano come l'aspirina ed hanno bisogno di tempo per mostrare gli effetti, comunque le chiedo: ci sono dei risultati dopo il “pacchetto Treu”?**

Come ha già capito, preferisco partire da dati oggettivi. Nel 1999 il tasso di occupazione era intorno al 52%, lo stesso della Spagna ma sotto di 12 punti rispetto alla Germania e di 8 alla Francia. Va detto subito, per smentire quanti negli anni successivi hanno creato l'odiosa uguaglianza fra legge Biagi e precarietà, che già nella seconda metà degli anni Novanta le nuove assunzioni avvenivano per nove decimi nella forma di rapporti temporanei. E qui va dato atto al senatore, ma ancor prima professore di diritto del lavoro, Pietro Ichino, di essere uno dei pochi fra i critici della legge Biagi che sottolinea con lucidità questo dato caratterizzante il nostro mercato del lavoro. Sono gli anni in cui ancora si faceva ricorso ai contratti di formazione e lavoro fino a quando, nel 1999 appunto, un giudizio di illegittimità espresso dall'Unione europea su alcune agevolazioni contributive, non ne ha determinato la graduale estinzione. Naturalmente comincia ad avere effetto anche il nuovo istituto dell'interinale con l'interessante conseguenza, facilmente prevedibile, che oltre un quinto dei lavoratori che venivano inviati con missioni di lavoro interinale veniva poi assunto a tempo indeterminato dall'impresa utilizzatrice. Il ricorso a forme di rapporto “non standard” – come si dice in Europa senza bisogno di evocare la precarietà o il lavoro

atipico – consente alle imprese un più pronto adeguamento del fattore lavoro alle condizioni congiunturali. E gli effetti si vedono in termini di tasso di disoccupazione che ci collocava intorno ad un 11% da confrontare con il 10% dell'area dell'euro. Ma poi nel 2000 la maggiore flessibilità introdotta – dopo poco più di un anno il lavoro interinale faceva registrare un incremento dell'80% mantenendo e rafforzando ulteriormente quel ruolo di “selezione del personale” che le imprese cercavano da tempo – ed i nuovi incentivi pubblici all'occupazione (sgravi contributivi e credito di imposta per l'occupazione aggiuntiva a tempo indeterminato) consentono di far aumentare di un punto il tasso di occupazione che, comunque, continua a rimanere molto lontano dalla media dell'area dell'euro e lontanissimo dagli obiettivi di Lisbona, fissati al 70% per il 2010; ed oggi sappiamo bene come stanno le cose!!

### **Nonostante tutto il tema dell'occupazione è sempre al centro del dibattito politico e sindacale?**

Non vi è dubbio. Il tema del mercato del lavoro non esce mai dal fascio di luce dei riflettori anzi, vedremo come il ritorno del Governo di centro-destra, trasforma l'attenzione in tensione tanto nel dibattito politico che nel confronto sindacale. Tra il primo Governo D'Alema (ottobre 1998) ed il secondo Governo Berlusconi (giugno 2001), si susseguono tre coalizioni di centro-sinistra (primo e secondo Governo D'Alema e secondo Governo Amato). Nel corso del 2000 sulla base del metodo della concertazione concordato nel '98 e che dà alle parti sociali un ruolo preminente nelle fasi di recepimento delle direttive europee in materia di lavoro specie se queste sono l'attuazione di accordi raggiunti fra le parti sociali in sede europea, decidiamo insieme a Cgil, Cisl e Uil di recepire la direttiva europea n. 70 del 1999 sul contratto a termine. Di qui quello strano vezzo andato di moda per alcuni anni di chiamare il contratto a termine riformato, “contratto europeo”. Una definizione difficilmente comprensibile tanto sul piano delle forme di rapporto di lavoro individuale quanto su quello della contrattazione collettiva. Ma tant'è, di “contratto europeo” si è parlato un giorno nei giornali non riuscendo a spiegare altrimenti in due parole – come sempre si pretende di fare nella divulgazione di massa – cos'era questo contratto, di antica tradizione. Sui media si sarebbe dovuto parlare di un contratto di lavoro la cui disciplina aveva formato oggetto prima di un accordo fra sindacati europei e Confindustrie europee, poi di una direttiva approvata dal Par-

lamento europeo, poi di un accordo separato fra le parti sociali nazionali ed infine di una legge dello Stato. Più semplice chiamarlo “contratto europeo”!

**La riforma, dopo quasi quarant’anni, del contratto a termine, segna comunque un’altra tappa importante nel percorso di modernizzazione del mercato del lavoro.**

Certamente. Ma è una tappa dalla quale si può anche datare l’avvio di quella “cultura del no” che comincia ad essere assunta dalla più grande organizzazione sindacale italiana, la Cgil. Una pregiudiziale contrarietà a qualsiasi riforma del mercato del lavoro se al governo del Paese vi è una coalizione di centro-destra. E naturalmente cercherò di documentare questa mia affermazione. È nel luglio del 2000 che il Ministro del lavoro Cesare Salvi incontra tutte le parti sociali e prende atto della dichiarata volontà di procedere ad una intesa sindacale assegnando 6 mesi di tempo per la conclusione del negoziato. Iniziamo quindi il confronto attivando quello che oramai nel gergo delle relazioni sindacali in sede nazionale si chiama il “tavolone”.

**Mi faccia capire: cosa intende per “tavolone”?**

È l’innovazione introdotta dal Governo D’Alema proprio con il “Patto di Natale”: il coinvolgimento contemporaneo di tutte le parti sociali. Non è una novità di poco conto sol che si consideri che nei trent’anni precedenti solo quattro soggetti, Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, avevano beneficiato di una sorta di rappresentanza generale “presunta” del mondo dei datori di lavoro e dei lavoratori. Da notare che insieme a Confindustria sedevano, a partire dagli anni Ottanta se non ricordo male, e fino a quando non ne fu deciso lo scioglimento e la confluenza in Confindustria, anche Intersind ed Asap in rappresentanza delle industrie a prevalente partecipazione statale. Sono testimonianza di questa modalità di negoziazione con il Governo, se solo vogliamo limitarci agli avvenimenti più recenti, la trattativa che portò al “protocollo Scotti” dell’83 e lo stesso “storico” protocollo sugli assetti della contrattazione collettiva del 1993. Tutte occasioni nelle quali le altre grandi rappresentanze di imprese erano sì partecipi delle trattative però in “seconda battuta”, con incontri successivi volti più ad informare che a negoziare. Con il Governo D’Alema avviene la “rivoluzione”, certamente strumentale rispetto alla difficile coalizione (Ulivo, PDCI, UDR ed Indipendenti) che lo sostiene. D’Alema “convoca” tutti i soggetti in un unico tavolo e per la pri-

ma volta si crea il “tavolone” della Sala Verde a Palazzo Chigi ove contemporaneamente siedono non più solo Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, ma tutte le confederazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e le altre sigle sindacali “minori”, tanto da arrivare allora a 25 interlocutori complessivi. Oggi siamo ulteriormente cresciuti fino ad essere 29! Una situazione rispetto alla quale Confindustria non ha mai avuto nulla da obiettare. Il significato era ben preciso: considerare i partecipanti al confronto tutti interlocutori alla pari, nello stesso momento e nella stessa sede con lo scopo di acquisire il loro consenso generalizzato su un “Patto” che prevedeva sì un insieme di interventi di politica sociale ma in buona sostanza era una sorta di programma di governo che, mai come in quel momento, aveva bisogno del più ampio consenso possibile.

### **Questa pluralità di presenze sindacali non vi ha mai creato problemi nei rapporti bilaterali?**

Effettivamente il rischio c’era. Arrivare, come si è arrivati in quella occasione ed in molti altri eventi successivi, ad una firma apposta congiuntamente e contemporaneamente da tutte le organizzazioni sindacali ammesse e quindi non solo i sindacati tradizionali, compresa l’Ugl, ma anche i tanti minori fino anche a sigle che non cito ma la cui rappresentatività è almeno dubbia, poteva creare ipotesi di implicito riconoscimento a negoziare esteso da tutte le organizzazioni di impresa a tutti i sindacati presenti. Confindustria ha normali relazioni sindacali con le tre sigle confederali tradizionali Cgil, Cisl, Uil e, separatamente, anche con l’Ugl. Talvolta, in relazione ad alcune intese particolari specie se di origine europea, ha anche ammesso ad una sottoscrizione per adesione organizzazioni come la Cisl e la Confsal, però oltre non va. Dopo l’attivazione del “tavolone” abbiamo sempre precisato a quanti pensavano di farne discendere la propria legittimazione a ritenersi diretti interlocutori di Confindustria, che le sedi di incontro triangolare con il Governo sono rapporti fra Governo e parti sociali e non fra le singole rappresentanze delle imprese e ciascuna organizzazione sindacale. In quella sede conveniamo tutti insieme con il Governo ma non c’è un rapporto biunivoco con i singoli soggetti firmatari. È la pluralità dei soggetti firmatari che convengono su un’intesa. Può sembrare un dettaglio ma lei sa bene quali possono essere, specie in sede aziendale, gli effetti del riconoscimento ad un sindacato della “maggiore rappresentatività” (o, come è più corretto dire, dell’essere “comparativamente più rappresentativo a livello nazionale”) in

funzione del fatto di essere firmatario di accordi interconfederali o di contratti nazionali.

**Quindi nel 2000 avviate il confronto per il recepimento della direttiva europea sul contratto a termine, con il “tavolone”. Una novità che vi porta qualche problema?**

Il recepimento della direttiva europea richiedeva un consenso generalizzato in quanto si sarebbe dovuto concludere un “avviso comune” che sarebbe poi diventato legge dello Stato. Un bell’impegno che, come in altre occasioni, vede attribuito alle parti sociali un ruolo di “legislatore” fra tante virgolette. C’è da dire che recepire questa direttiva europea con un avviso comune presentava qualche delicatezza aggiuntiva. Come ho detto prima, all’origine della direttiva c’era un accordo sindacale europeo concluso però solo fra le rappresentanze delle imprese industriali europee (UNICE e CEEP) ed i sindacati europei riuniti nella CES. Nella Confederazione dei sindacati europei sono presenti Cgil, Cisl e Uil che operano sulla base di un criterio di rappresentanza unitaria a rotazione che, per una singolare concomitanza – dato quello che è successo poi da noi – vedeva di turno proprio la Cgil! La direttiva, che doveva diventare legge dello Stato italiano, era nata sostanzialmente da un accordo del mondo dell’industria manifatturiera europea, e proprio per questo si ritenne indispensabile che venisse condivisa da tutte le rappresentanze delle imprese italiane: commercio, artigianato, agricoltura, cooperazione, banche, assicurazioni, ecc. Quindi si attiva il “tavolone” con tutte le altre confederazioni ma senza che questo crei alcun problema. Colgo l’occasione per sottolineare come da allora ad oggi lavorare insieme alle altre 19 confederazioni di rappresentanza delle imprese è stato per me un continuo arricchimento professionale specie perché non è mai venuto meno un rapporto di sincera stima reciproca e di elevata e leale collaborazione. Certo, ognuno è doverosamente interprete di interessi specifici e non sempre convergenti in funzione di esigenze produttive, modi di produrre e logiche associative molto differenziate. Intorno a quel tavolo siamo comunque tutti rappresentanti di imprese e quando operiamo tutti insieme stiamo rappresentando una quota straordinariamente significativa del prodotto interno lordo. Non mancano certo fasi a volte complesse, mai di tensione, ma complesse sì perché per mettere insieme le diverse esigenze si deve trovare il punto di massima convergenza fra tutti.

**Quindi nessun problema fra di voi, però sapevate che stavate per affrontare un argomento particolarmente sensibile?**

Il dibattito in corso in questi primi mesi del 2010 ci ricorda come sia tuttora difficile se non impossibile intervenire sulla struttura di normative, di rango costituzionale e non, poste a tutela della parte debole del rapporto di lavoro. Il tutto continuando a non dare risposta al tema degli *insider* e degli *outsider*. Bene, la direttiva europea sul lavoro a tempo determinato non era un articolato di dettaglio, ma indicava solo i principi in base ai quali doveva essere disciplinato il contratto a termine nei singoli Stati. Tutti i Paesi, ovviamente, avevano da tempo una loro disciplina. E noi sapevamo bene cosa dovevamo disciplinare specie perché anche a livello europeo si era svolto un negoziato sufficientemente complicato e le soluzioni da ultimo raggiunte rappresentavano il massimo di compromesso possibile e, come tale, lasciavano spazi di voluta ambiguità da risolvere all'interno dei singoli Stati. Tenga presente che nel passaggio nel Parlamento europeo la direttiva non era stata modificata, se non per le formule di rito, rispetto al testo dell'accordo sindacale. La nostra trattativa, quindi, partiva direttamente da quanto negoziato tra i sindacati in sede europea (con anche la nostra attiva partecipazione). Quindi all'handicap iniziale si aggiungeva il fatto che il legislatore italiano ha sempre visto con particolare disfavore tutte le forme di rapporto diverse dal contratto di lavoro a tempo indeterminato.

**È noto che la disciplina del contratto a termine è sempre stata contrassegnata da una logica di divieti e questo rendeva ulteriormente rigida la gestione del rapporto di lavoro?**

Il principio è che il contratto a termine rappresenta un'eccezione rispetto a quello a tempo indeterminato. Questo è anche il cuore della legge del 1962, la 230, alla quale, nel tempo, sono state apportate parziali modifiche fino all'intervento del 1987 allorché, in occasione dell'ultimo Governo Craxi, fu adottata una logica diversa. Le gravi difficoltà economiche e produttive che segnano la storia di quel periodo per il nostro Paese avevano indotto ad individuare soluzioni per smuovere il mercato del lavoro. Un mercato del lavoro rigido in entrata, perché oltre al contratto di lavoro a tempo indeterminato c'erano solo il contratto di apprendistato, sempre negletto, ed i contratti di formazione e lavoro. Vincoli fortissimi all'uscita, prima con la legge 604 del 1966 e poi con lo Statuto dei lavoratori ed il suo famoso articolo 18. Una situazione che risultava altrettanto rigida nella gestione quotidiana delle

risorse umane a causa dei vincoli alla flessibilità nell'organizzazione del lavoro (per le tutele poste dall'articolo 13 dello Statuto dei lavoratori ai mutamenti di mansioni) e nella gestione della flessibilità degli orari, fino a quando non sono state introdotte, attraverso la contrattazione collettiva, regole per una maggiore possibilità di ricorso al lavoro straordinario. Nel 1983, nel contratto dei metalmeccanici, inventate da quel grande maestro, scomparso troppo presto, che fu Felice Mortillaro, furono introdotte le "quote esenti" e cioè quelle giornate di lavoro straordinario al sabato che il datore di lavoro poteva disporre nel corso dell'anno, "esenti" appunto dal vincolo di contrattazione con i sindacati in azienda. Nel 1987, in virtù di un ben noto – per gli addetti ai lavori – articolo 23 della legge 56, si cominciò a derogare alle rigide causali che, per legge, consentivano l'apposizione di un termine al contratto di lavoro. Ma lo si poteva fare solo a condizione che le nuove causali fossero concordate con i sindacati nella contrattazione collettiva. Quindi flessibilità solo se negoziata permanendo i vincoli o legislativi o sindacali.

**Un negoziato difficile quello sul contratto a termine. Ma perché, come mi ha detto prima, quell'avviso comune, che comunque avete concluso e poi è diventato legge dello Stato, rappresenterà l'avvio di quella "cultura del no" della Cgil ad intervenire sulle materie di lavoro?**

Il negoziato si conclude con un accordo che viene negoziato con tutti e tre i sindacati ma poi non sottoscritto dalla Cgil. È l'inizio della crisi nei rapporti fra Cisl e Uil, da una parte, e la Cgil, dall'altra, non più disposta da quel momento – tranne un unico episodio, peraltro parimenti tormentato, durante i 18 mesi del secondo Governo Prodi nel 2007 – a sottoscrivere accordi centralizzati. In breve la vicenda. Dopo una serie di incontri di analisi e di approfondimenti, nel mese di ottobre del 2000 presentiamo ai sindacati una prima ipotesi di soluzione. Nel mese di gennaio, manifestata al Ministro del lavoro Cesare Salvi la comune volontà di proseguire nei lavori che ormai risultavano prossimi alla conclusione, viene formalizzato un testo di articolato che tiene conto delle diverse osservazioni e valutazioni nel frattempo scambiate con i sindacati. È un negoziato per cui, in un consueto reciproco scambio di concessioni, si introducono, rispetto alle prime formulazioni, specifiche novità. I sindacati, pur confermando la correttezza delle modifiche introdotte, comunicano che rispetto all'ipotesi di accordo sarebbero nel frattempo intervenute, fra di loro e nei confronti delle rispettive organizzazioni di settore, delle difficoltà che riguardavano, in particolare, il ruolo da

attribuire alla contrattazione collettiva. Sono le prime avvisaglie della crisi che si concretizza di lì a poco. In prossimità della fissazione del giorno della sottoscrizione dell'avviso comune, in un incontro plenario, il segretario confederale della Cgil incaricato del negoziato, comunica formalmente il dissenso della Cgil nel proseguire il confronto. E la comunicazione avviene dando lettura di un testo scritto, nel quale la Cgil fa sapere a noi ed agli altri sindacalisti, di aver riscontrato un forte dissenso sui punti di chiusura dell'accordo. La lettura di un comunicato non può che essere interpretata come la pubblica manifestazione di una decisione assunta all'interno della segreteria generale che, per la sua rilevanza e delicatezza, non consente di dire o aggiungere valutazioni diverse da quelle puntigliosamente scritte misurando le singole parole. Il segretario confederale in quel momento viene privato della sua titolarità negoziale e, in buona sostanza, commissariato dalla segreteria generale. È stata quella la prima volta nella quale mi sono trovato a dover ascoltare la lettura di un comunicato scritto per apprendere il dissenso di una delle controparti negoziali a proseguire nella trattativa. Purtroppo non è stata l'ultima. La situazione si è ripetuta nel settembre del 2008 allorché la Cgil ha deciso di non condividere la proposta di revisione degli assetti della contrattazione collettiva. Anche in quell'occasione la posizione di contrarietà è stata comunicata attraverso la puntuale lettura di una comunicazione firmata dalla segreteria nazionale della Cgil.

**Quindi è nel mese di marzo 2001 che lei pone il momento di svolta della Cgil.**

Mi limito a considerare i fatti accaduti e sulla base di questi posso dire che da quel momento si è verificata una serie di coincidenze che hanno regolarmente portato la Cgil a non accettare più nessuna forma di modernizzazione del mercato del lavoro o di modifica dei modelli di relazioni sindacali. Per tutti gli anni successivi, ogni volta che abbiamo cercato di metter mano a questi temi, la Cgil si è sempre "chiamata fuori" o non accettando il negoziato o negoziando senza però alla fine accettare, per una ragione o un'altra – tutte validissime, ovviamente – l'esito del negoziato condiviso con tutti gli altri sindacati e tutte le altre rappresentanze dei datori di lavoro. Un'unica parziale eccezione è costituita dal protocollo sul *welfare*, concluso nel 2007 fra tutte le parti sociali ed il Governo Prodi, che comunque non è mai stato direttamente sottoscritto dalla Cgil.

**Lei sostiene che per la Cgil i temi del mercato del lavoro diventano, da quel momento, non negoziabili?**

Non so se è solo una mia sensazione, ma sta di fatto che gli episodi si susseguono. Consideri anche quel che è successo nella prima fase del secondo Governo Prodi. Siamo nel 2007, con un Governo di centro-sinistra, Ministro del lavoro Cesare Damiano, già sindacalista della Cgil, anzi della Fiom-Cgil, quindi, in quella situazione che i media definiscono di “Governo amico”. Bene, nonostante questo la Cgil non accetta assolutamente di affrontare il tema che viene posto dall’Europa a tutti gli Stati membri e cioè la valutazione congiunta attraverso un Libro Verde – lo strumento proprio della Commissione per la consultazione delle parti – di un progetto europeo per «modernizzare il diritto del lavoro per rispondere alle sfide del XXI secolo». A fronte dei cambiamenti economici e sociali prodottisi negli ultimi anni, l’Europa invita gli Stati membri a valutare in che misura una legislazione orientata a favorire assunzioni e transizioni più facili nel mercato del lavoro possa effettivamente rappresentare un vero *driver* di sviluppo e favorire un’azione di contrasto efficace nei confronti della segmentazione del mercato del lavoro. Nessuno può trascurare il fatto che nel programma di governo il capitolo *Lavoro* era costruito all’insegna dell’“aboliamo la legge Biagi” e del “ripristino di meccanismi di indicizzazione salariale”. Quindi non era facile neppure per il Governo affrontare la materia ma ciononostante, con infinita pazienza e consumata abilità, il Ministro del lavoro cercò di mettere insieme una parvenza di parere, che peraltro era dovuto. Di fatto fu prodotta una sorta di *position paper* del Governo italiano che in premessa precisava come il documento fosse stato predisposto “tenendo conto” delle consultazioni condotte dal Ministero del lavoro con le parti sociali. Ed infatti una consultazione si era sviluppata ma stante la netta contrarietà della Cgil alle tesi contenute nel Libro Verde, non fu possibile raggiungere alcun avviso comune. Tuttavia quella consultazione ebbe il pregio di attenuare almeno le iniziali criticità espresse anche dal Governo ed il confronto triangolare aveva consentito di superare, almeno in parte, alcune preclusioni e pregiudizi che allora come oggi continuano a caratterizzare il dibattito su flessibilità e mercato del lavoro nel nostro Paese.

**Quindi una contrarietà “di merito” quella della Cgil?**

Questo non l’ho detto e non lo penso. Vedo che lei mi vuol fare andare su terreni impervi. Non sono un politologo ma solo un operatore di relazioni

industriali. Comunque rimanendo ai fatti, è certo un dato: nell'arco di 12 mesi, fra il maggio 2000 ed il giugno 2001 avvengono due fatti che hanno un "impatto" notevole sulla Cgil. La nomina di Antonio D'Amato alla presidenza di Confindustria e la vittoria elettorale del centro-destra che riporta Silvio Berlusconi al Governo. Dire che la Cgil di Sergio Cofferati si sentisse "accerchiata" mi sembra il minimo. Se poi questo legittimava l'innalzamento di barricate, come fu fatto, o la ricerca di un continuo confronto – duro, sì – ma sempre confronto e non rifiuto del medesimo, non sta certo a me dirlo. In presenza di una Confindustria che la Cgil reputa essere a sé avversa e in vista dell'arrivo di un Governo di centro-destra, credo allora che la Cgil decise di non creare condizioni di pace sociale, mentre scelse di mantenere una situazione di massima tensione perché questo poteva far gioco all'organizzazione sindacale che avrebbe dovuto avere a riferimento un'altra parte dello schieramento politico anche se, molto probabilmente, pure questo schema di ragionamento era già saltato.

### **Ritiene che la spiegazione sia solo questa o esiste anche un crescente deficit di leadership?**

Adesso le chiederei la domanda di riserva! Stiamo parlando dell'allora segretario generale della Cgil, Sergio Cofferati, persona esperta, capace, molto attenta, che con il Governo D'Alema nel '98 era riuscito molto abilmente a bloccare ogni idea di modificare il protocollo del '93 e a portare avanti le sue tesi in maniera molto decisa, condizionando le scelte delle altre due organizzazioni e della stessa Confindustria, ma senza mai "chiudersi" del tutto. Quello che mi sento di poter dire è che stiamo parlando di una grande organizzazione dove non è una persona sola che decide; c'è tutta una segreteria politica ed un parlamentino composto dai segretari di tutte le categorie, che definiscono le linee-guida. Forse c'è da capir bene la composizione della segreteria politica della Cgil dell'epoca, così come di quella attuale, e degli avvicendamenti che ci sono stati nel frattempo. In che misura, allora come oggi, "pesano" i riformisti e quanto, invece, la componente oltranzista, la sinistra radicale portata all'antagonismo, ancora in una logica di contrasto fra capitale e lavoro? È chiaro che la prevalenza di una componente rispetto ad un'altra o le alleanze che si vanno ad intrecciare in maniera anche trasversale fra una componente e l'altra, determinano le scelte di cui il segretario generale, così come avviene anche nelle nostre strutture associative, deve tener conto. Tutte le forme associative, quelle che i sociologi chiamano i corpi intermedi, sono comunque organismi democratici, espressioni di mag-

gioranze e minoranze che si vanno a coalizzare e tendono ad esprimere gli orientamenti ritenuti prevalenti. È palese che nelle organizzazioni sindacali, la componente politica, ha un peso determinante. La loro stessa origine lo impone. Non voglio qui richiamare le definizioni antiche di sindacato “cinghia di trasmissione di partiti politici”. Sono concetti superati con gli anni Ottanta. Però che ci sia nelle organizzazioni sindacali una forte componente politico-partitica a determinare le scelte di chi ha responsabilità di governo delle stesse, mi sembra normale, dovuto e regolare.

**Chiarissimo, anche se un po' troppo diplomatico. Ma capisco. Grazie. Se non le dispiace, adesso vorrei tornare alla vicenda del contratto a termine.**

Certamente. Dopo la lettura del “comunicato” con il quale la Cgil si dissocia dal negoziato pur rimanendo al tavolo, proseguiamo con successivi incontri che consentono, attraverso un affinamento delle rispettive posizioni, di concludere, a fine aprile, un’intesa che confermava, nei suoi punti essenziali, quella convergenza che, peraltro, aveva visto concordare anche la Cgil come risultava da quanto pubblicato nel loro settimanale *Rassegna Sindacale*. Ad inizio maggio consegnammo l’accordo sottoscritto da tutti, tranne che dalla Cgil, al Ministro del lavoro, Cesare Salvi che ci precisò di accettare il testo solo per “dovere d’ufficio” per poi passarlo al futuro Ministro del lavoro (le elezioni politiche si sarebbero celebrate il 13 maggio) ma che per lui quel documento non rappresentava un avviso comune in quanto non era firmato da tutti. Successivamente, fra i primi atti del nuovo Governo Berlusconi, il Ministro del lavoro, Roberto Maroni, insieme al sottosegretario al lavoro, Maurizio Sacconi, prendono atto dell’accordo e lo trasformano in decreto legislativo, con alcuni inserimenti, ma rispettando integralmente la volontà delle parti sociali che l’avevano sottoscritto. Dopo la pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale* e l’entrata in vigore del decreto legislativo, inizia il cammino della nuova legge “europea” sul contratto a termine. È un cammino tormentato, anche se trova positivo riscontro da parte delle imprese e degli stessi lavoratori stanti le nuove regole che servono per semplificare e ridurre gli inutili vincoli del passato e le nuove garanzie volte a rendere il contratto a termine un contratto “normale” e non “un’eccezione”. Com’era prevedibile viene messa in moto una vera e propria “campagna contro” sostenuta dalla Cgil che mobilita l’ampia e valente schiera di giuslavoristi vicini alla sinistra, per dimostrare come la nuova legge sia sbagliata e non possa funzionare. Emblematico il titolo dell’articolo nella prima pagina del *Corriere della Sera*,

*Una stangata per le imprese*, firmato Pietro Ichino. In questo contesto la legge comincia ad essere applicata, mostrando anche qualche sbavatura, come tutte le leggi peraltro.

**Ma come? Fatta fra le parti sociali e poi passata in Parlamento, risulta comunque una legge mal costruita?**

Sì, ripeto, è difficile avere leggi ben fatte. Forse abbiamo perso un po' tutti i fondamentali della tecnica legislativa. Ma a parte questo che vale in generale, il problema, in questo caso, ha un'origine ancora più complessa. Provo a spiegarmi. Quando in materia di lavoro si costruiscono testi sui quali non è stata raggiunta la piena condivisione di tutte le parti interessate, le norme vengono scritte dal legislatore con una serie di aggiunte e precisazioni che hanno l'obiettivo di anticipare tutte le possibili contestazioni. In altre parole, sapendo che c'è una contrarietà rispetto a quel testo, il legislatore è portato a inserire da subito una serie di eccezioni, di contro-tutele, talvolta di ipergaranzie, che determinano il pessimo effetto di far diventare una norma di legge quasi ingestibile tali e tanti sono i dettagli e le sub-spiegazioni, spesso del tutto inutili, che vengono inserite in un tentativo di provare *a priori* l'infondatezza della critica o dell'obiezione che certamente opporranno i contestatori della norma. Questo è il frutto negativo, ma spesso ineliminabile, dell'arrivare a un testo non condiviso da tutti. La cosa interessante è che sul metodo di formazione delle leggi tramite recepimento di avvisi comuni, si va ad innescare un altro fenomeno che voglio qui richiamare anche se so per certo che mi espongono non tanto alla benevola ilarità dei giuristi ma già alla severa critica degli studenti del secondo anno di giurisprudenza. In precedenza abbiamo avuto occasione di sottolineare la necessità di avere una normativa sul diritto del lavoro sempre più figlia della volontà delle parti sociali. Allora, quando siamo in presenza di norme che hanno trovato il giusto equilibrio fra le esigenze della produzione e le tutele per il lavoratore in funzione di un accordo fra sindacati e rappresentanze di impresa, l'approccio interpretativo non dovrebbe essere – ed ecco qui che scatta l'anatema degli esperti di diritto – di tipo tradizionale. È noto che in base all'articolo 12 del Codice civile, la legge si interpreta sulla base del senso fatto palese dal significato proprio delle parole secondo la connessione di esse e dalla intenzione del legislatore. Ma in questi casi sono le parti sociali ad aver avuto il ruolo di "legislatore" per cui è a loro che andrebbe chiesto di esprimere la volontà che sta dietro quella norma. La stessa logica che, peraltro, è ammessa per le clausole dei contratti collettivi per le quali le parti stipulanti possono essere

chiamate dal giudice a rendere in giudizio informazioni circa la volontà che le ha condotte a concludere in un determinato senso un accordo di settore. Il giudice è abituato a valutare le norme di legge in base ai canoni interpretativi del Codice civile, ma questi sono inadeguati rispetto all'iter formativo di leggi originate da avvisi comuni o accordi raggiunti fra le parti sociali. Non adottare un criterio interpretativo diverso non consente di cogliere il senso di mediazione e di compromesso che le parti sociali hanno raggiunto e che è del tutto diverso dalla mediazione, dal compromesso, dall'intesa che si raggiunge in Parlamento, perché sono sostanzialmente e profondamente diversi gli attori. Se si crede veramente al contributo di valore aggiunto che può dare l'attività delle parti sociali, occorre allora lasciar loro un ruolo anche nella fase interpretativa altrimenti è bene che a far le leggi ci pensi il legislatore in assoluta autonomia. Dico questo in relazione alla giurisprudenza ed ancor prima alla dottrina formatasi sulla nuova normativa che hanno dato le interpretazioni più varie e talvolta decisamente fantasiose. Ma lo ripeto, senza vergogna, quella non è una "legge" è un "contratto" e come tale andrebbe interpretato.

### **Le riforme del mercato del lavoro *mission impossible*, quindi?**

L'occasione è stata utile per far riferimento a due aspetti fortemente critici in tema di legislazione del lavoro: uno è come si vanno a formare, anche in maniera più complicata del necessario, le leggi in materia di lavoro quando viene meno il consenso generalizzato e, soprattutto, se manca da parte della più grande organizzazione sindacale italiana. Secondo è l'interpretazione che se ne dà. Ciò porta a dire che per noi continua ad essere faticoso tentare questa operazione di modernizzazione del diritto del lavoro e ci riusciamo solo in parte perché è un percorso accidentato e non troviamo quel giusto punto di condivisione che probabilmente in altri Paesi, magari con obiettivi meno ambiziosi dei nostri, hanno trovato. La modernizzazione del diritto del lavoro ha un solo obiettivo: trovare le soluzioni che consentano alle imprese di crescere di più e di essere maggiormente produttive perché siano in grado di creare maggiore ricchezza e maggiore occupazione, *more and better jobs* come ci indica l'Europa. Se qualcuno ancora pensa che questi invece siano tentativi per precarizzare, per aumentare lo sfruttamento, l'insicurezza è evidente che si dà una lettura assolutamente impropria. Se poi si verificano fenomeni di precarizzazione, di uso improprio delle norme, chi li commette deve essere sanzionato. Confindustria da sempre sostiene le aziende che applicano correttamente leggi e contratti. Quello che serve non è cambiare la

normativa, ma perseguire tutti i fenomeni di lavoro nero, di lavoro sommerso, di sfruttamento sui quali ovviamente non sentirà mai una voce di Confindustria a difesa di quelle situazioni. Anzi mi sembra che Confindustria sia ben presente anche su temi molto difficili come la difesa della legalità e la lotta alla mafia. Di contro dovremmo realizzare un vero salto culturale per cercare di collaborare di più tra imprese e sindacati per la condivisione di obiettivi comuni, che è poi la “formula magica” che stimola la crescita nei Paesi nord-europei. Così agendo probabilmente faremmo un grande servizio per lo sviluppo del Paese.

### **E non ritiene che ci siano le condizioni per questo salto culturale?**

Con enorme rammarico devo proprio dire di no. Nel decennio che stiamo cercando di ripercorrere, seppur a passo di bersaglieri, vediamo che l’“effetto” – qualcuno potrebbe anche ritenere che invece sia la “causa” – dello strappo con la Cgil sul contratto a termine lo si registra subito ed ovviamente nel maggiore settore industriale italiano, il metalmeccanico. Poche settimane dopo, infatti, viene concluso, per la prima volta dal dopoguerra, un accordo separato per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici. Un nuovo, inascoltato, scricchiolio che avrebbe dovuto far temere circa la reale tenuta dello storico protocollo del ‘93 sugli assetti della contrattazione collettiva. Nel 2001 la maggiore federazione sindacale dell’industria, la Fiom-Cgil, decide infatti di non sottoscrivere l’accordo di rinnovo. Ma, con grande meraviglia anche dei più attenti osservatori dei fenomeni sindacali, non successe nulla! Nessuna rivoluzione né sommossa popolare! Il contratto dei metalmeccanici, sia pur orfano della firma della potente Fiom, trovò pacifica applicazione per oltre un milione e mezzo di lavoratori occupati in più di 12mila grandi e piccole imprese. È vero, con qualche sobbalzo in alcune zone dell’Emilia dove la Cgil è “sindacato unico”. Con rinnovata meraviglia anche il biennio economico successivo non venne parimenti sottoscritto dalla Fiom. Seguirà poi una fase di normalizzazione prontamente interrotta nel 2009 allorché la Fiom, principale sostenitore della dissociazione della Cgil da ogni ipotesi di riforma degli assetti della contrattazione collettiva, è l’unica federazione della Cgil che non accetta di rinnovare il contratto di settore secondo le regole introdotte con l’accordo del 15 aprile 2009. Mi sembra che questi elementi siano sufficienti a far ritenere che non ci sono le condizioni per perseguire congiuntamente “obiettivi comuni”, neppure in una fase di grave crisi mondiale, “la più grave dal 1929”! Molto dipenderà

dagli equilibri che si andranno a determinare con il cambio della segreteria generale che ci sarà in Cgil nel corso del 2010.

**Riprendiamo il nostro cammino, sia pure a passo di corsa. Con l'approvazione del decreto legislativo sul contratto a termine inizia la stagione delle riforme del mercato del lavoro volute dal Governo Berlusconi. Al centro la legge Biagi.**

Non posso, e me ne dispiace, ripercorrere tutta la storia, dal momento della pubblicazione del *Libro Bianco* da parte del Ministero del lavoro, Roberto Maroni, al tragico 19 marzo 2002 con l'assassinio sotto casa di Marco Biagi. La decisione del Governo di proseguire nella realizzazione di quel disegno di riforma portò ad un testo normativo ampio e molto complesso (per le stesse ragioni che, come dicevo prima, rendono più complicato un testo di legge che nasce in un clima di palese contrasto) che ha visto una fase di costante consultazione fra organi ministeriali e organizzazioni sindacali, almeno tutte quelle che non si sono sottratte al confronto. La legge nasce in un clima di forte contestazione da parte della Cgil e dell'opposizione di Governo e proprio per questo è una legge che, e lo dico assumendomene tutta la responsabilità, da alcuni non è mai stata compresa per il semplice fatto che non l'hanno neanche mai letta e sono anche gli stessi personaggi che dal primo momento le hanno attribuito l'infamia di essere la "fabbrica della precarietà". È una affermazione falsa, che francamente dovrebbe essere non più ripetuta perché non è degna di una Nazione che come la nostra ha una antica tradizione giuridica. La conseguenza di tutto questo è che la riforma è stata vissuta sin da subito all'insegna degli slogan, come le "44 diverse forme di lavoro" che sarebbero l'esito della legge Biagi. Accetto ogni posizione contraria, quale che sia l'argomento, purché la stessa sia motivata e non solo ideologicamente sostenuta come una posizione-contro. Se esaminiamo gli istituti fondamentali disciplinati dalla legge Biagi si può tecnicamente affermare che non è stato "inventato" niente. L'unico istituto veramente nuovo, presente però in tanti ordinamenti di Paesi assolutamente civili e avanzati, è la somministrazione a tempo indeterminato cioè lo *staff leasing*, una forma di rapporto di lavoro per di più assolutamente stabile perché realizzabile in prevalenza tramite rapporti di lavoro a tempo indeterminato. L'unico "difetto" che si può attribuire allo *staff leasing* – ma che da parte dei critici non si è mai denunciato apertamente – è che l'impresa potrebbe in questo modo frammentare una parte delle proprie attività. Si capisce allora l'opposizione che nasce in qualche organizzazione sindacale in termini di mancato con-

trollo sindacale su una pluralità di lavoratori. Ma non è che il lavoratore con contratto di *staff leasing* sia privo di tutele od abbia tutele dimezzate. Questo è il punto: è stato demonizzato lo *staff leasing* non perché il lavoratore non sarebbe stato tutelato ma perché i sindacati avrebbero perso il controllo di quella unità produttiva in quanto in quella unità produttiva avrebbero potuto lavorare sia dipendenti dell'azienda sia di altre aziende, ma pur sempre a tempo indeterminato. Marco Biagi non era un giurista contro i lavoratori, ma un giurista dei lavoratori, era un giurista che in Europa e in Italia ha sempre teorizzato e costruito interventi normativi di tutela per i lavoratori e, quindi, farne un reazionario è veramente la cosa che maggiormente offende il sacrificio della sua vita.

**Le pongo una domanda difficile: ammettiamo che la legge Biagi sia scritta male, avrebbe potuto essere migliorata in questi anni?**

Confindustria ha più volte invitato formalmente i sindacati contrari alla legge a fare un avviso comune per scriverla meglio, ma non ha mai avuto una risposta. Quindi il tema è che se anche fosse scritta male, è comunque fatta per dare tutele al lavoratore, non per ridurle, e per sanzionare, anche gravemente, le imprese che non applicano correttamente quegli spazi di maggiore flessibilità organizzativa offerti dalla legge. L'obiettivo della legge Biagi è di modernizzare il rapporto di lavoro facendo uscire dal nero, dalla sottoccupazione, dallo sfruttamento tutte quelle forme di rapporto di lavoro che comunque esistevano e che non avevano alcuna disciplina. Di qui la mia ossessione nel riprendere chi continua a parlare di lavoro atipico: è una contraddizione in termini. Con la legge Biagi sono state disciplinate per legge e quindi tipizzate tutte le forme di lavoro possibili. In Italia non esiste più il lavoro atipico a dispetto di tutti coloro che continuano a parlare di lavoro atipico. Oggi nel nostro ordinamento sono ammessi solo rapporti di lavoro tipizzati da una legge che è pubblicata in *Gazzetta Ufficiale*. Quale maggiore garanzia possiamo dare al lavoratore se non questa? Per anni tutti, le imprese, i Governi che si sono succeduti, i sindacati tutti, i partiti politici, hanno tollerato situazioni di sottoccupazione e di sfruttamento e nel momento in cui è stata pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* la legge che ha stabilito che i rapporti di lavoro sono solo questi e solo a queste condizioni si possono svolgere, con queste tutele e queste garanzie, in quel momento si è detto che si era creata la precarietà.

### **Però l'esplosione delle collaborazioni è piuttosto recente.**

Siamo arrivati al paradosso di credere che i co.co.co., le collaborazioni coordinate e continuative, siano nati nel 2003 con la legge Biagi. In realtà i co.co.co. esistono, senza alcuna tutela, da oltre trent'anni. Raggiungono l'onore della cronaca con la legge di riforma del processo del lavoro, la novella del 1973, quindi trent'anni prima della legge Biagi, allorché sono state individuate le cause di lavoro di competenza del pretore. Ma solo questo. E così si è andati avanti nei decenni successivi tranne alcuni interventi che hanno disciplinato gli aspetti di tipo fiscale e contributivo. Poi negli anni Novanta si apre, in dottrina, il dibattito sulla "zona grigia" fra lavoro autonomo e lavoro subordinato. Sulla scia dell'elaborazione di soluzioni frutto dei tanti convegni e di qualche pronuncia giurisprudenziale, tra il '98 e il '99 Confindustria propone a Cgil, Cisl e Uil di disciplinare i rapporti di parasubordinazione. Ricordo che abbiamo fatto due riunioni dopodiché sto ancora aspettando la telefonata dei sindacati per fissare un nuovo incontro! Solo nel 2003, recuperando gli scritti di Marco Biagi, è stata definita una disciplina di legge su come si possa essere collaboratori coordinati e continuativi "genuini". Collaborazione genuina e non falsa autonomia, è questa la definizione che ne dà la legge Biagi. E le collaborazioni per essere genuine devono avere certe caratteristiche, certe tutele, determinati diritti, e solo così costituiscono un rapporto di parasubordinazione. Nel 2003 finalmente i co.co.co. sanno quali sono i loro diritti e le imprese sanno che cosa devono fare. Ricordo che quando abbiamo discusso di queste norme le imprese erano preoccupate perché si introducevano regole di legge, con sanzioni per i datori di lavoro che non le avessero rispettate. E quindi, per favore, smettiamo di parlare di precarizzazione e di co.co.co. figli della legge Biagi. Nel 2008, con il Ministro del lavoro Cesare Damiano e con i sindacati Cgil, Cisl, Uil abbiamo concluso un importante accordo per regolarizzare una situazione di un comparto produttivo piuttosto indisciplinato, il settore dei *call center* che cominciava a mostrare alcune situazioni di ombra. Con Cgil, Cisl e Uil ci siamo trovati in un negoziato faticoso, com'è normale, ma proficuo ed abbiamo stabilito le regole per dire cosa nei *call center* può essere fatto attraverso le collaborazioni genuine e cosa non può essere fatto e cosa doveva succedere per quelle non genuine pregresse, come si potevano trasformare questi rapporti di lavoro e così via. La mia soddisfazione personale è stata che nella premessa di quell'accordo il Governo ha scritto che in virtù dell'applicazione della legge Biagi da quel momento era possibile dare una perfetta collocazione ai rapporti di parasubordinazione nell'ambito dei *call*

*center.* Nonostante tutto ricordo che anche quell'accordo è stato fortemente contestato da un'ala all'interno della Cgil.

### **Quindi, alla fine, lei trae un bilancio sostanzialmente positivo?**

Non sono io a trarlo, sono i numeri che parlano da soli. In dieci anni, dal 1997 al 2007, gli stessi anni in cui sono entrati in vigore il pacchetto Treu, il nuovo contratto a termine, la legge Biagi, si è registrata la creazione di 3,13 milioni di nuovi posti di lavoro, di cui 2,96 dipendenti. Il tasso di disoccupazione è passato dall'11,3%, tra i più alti in Europa, al 6,1%. E con effetti positivi anche sulla fascia più debole del mercato del lavoro, le donne, il cui tasso di disoccupazione è sceso dal 15,3% al 7,9%, inferiore alla media europea e a quelli delle principali Nazioni. Un successo inatteso per le circostanze di lenta crescita economica registratasi in quel periodo e, come abbiamo visto, non celebrato anzi nascosto per non riconoscerne la ragione: l'aumento della flessibilità considerata solo come precarietà.

### **Nonostante tutto dobbiamo dire che il percorso per la modernizzazione del rapporto di lavoro non solo è stato ma continua ad essere straordinariamente complicato. Ma non ne esce compromesso il vostro ruolo di parti sociali?**

Lei ha ragione. Come parti sociali, almeno in sede nazionale, non siamo riusciti, nonostante ce ne fossero tutte le condizioni, ad esprimere in questi dieci anni quello che è il ruolo vero delle parti sociali, un ruolo di costruzione. Siamo andati avanti e stiamo andando avanti con strappi, con cose fatte e cose non fatte. Alcune cose importanti sono state fatte ma non riguardano il mercato del lavoro. Ad esempio gli avvisi comuni fatti con Cgil, Cisl, Uil per il recepimento di altre direttive europee quali quelle sui Comitati aziendali europei, sul tele-lavoro, su informazione e consultazione dei lavoratori nei luoghi di lavoro ma anche sull'apprendistato, sui contratti di inserimento. Tuttavia abbiamo perso il senso del lavorare insieme. Specie quando si è trattato di dover fare scelte impegnative che, a mio giudizio, proprio le fasi di difficoltà economica che stiamo incontrando dal 2000 ad oggi avrebbero richiesto che venissero fatte. Come dimenticare i passaggi essenziali. Il 14 luglio 2004, data storica nella piccola storia delle relazioni industriali italiane, è stato il momento in cui Luca Cordero di Montezemolo, come primo atto formale della sua presidenza di Confindustria, invitò i tre segretari generali a

discutere non la riforma degli assetti della contrattazione collettiva ma un documento complessivo nel quale proponevamo ai sindacati una serie di argomenti sui quali fare un percorso insieme, proprio perché nel 2004 non stavamo molto meglio di adesso. Nel documento proponevamo ai sindacati di affrontare insieme tutta una serie di argomenti che andavano dai temi delle infrastrutture al Mezzogiorno, dalla ricerca scientifica alla riforma universitaria, alle pensioni e via enumerando. Temi importanti, sui quali tutte le volte che parliamo di riforme necessarie diciamo che dobbiamo intervenire anche se lo stiamo dicendo da troppi decenni. Comunque, il 14 luglio 2004 abbiamo presentato un documento articolato su ciascuno di questi punti e solo l'ultimo paragrafo era dedicato ai temi sindacali che venivano introdotti facendo ricorso ad un attacco classico: «e in questo quadro...» così iniziava la frase – «si potrebbe anche procedere ad una revisione degli assetti della contrattazione collettiva previsti dal protocollo del 23 luglio 1993».

**Di nuovo alle prese con lo storico protocollo che non avevate rivisitato nel '97 (questione della riduzione d'orario a 35 ore imposta al Governo da Bertinotti) e nel '98 (Patto di Natale con D'Alema) e che nel 2004 non ha avuto sorte migliore.**

È noto agli “appassionati del genere” che l'incontro del 14 luglio 2004 vide l'inizio di una nuova fase di forte tensione non con Confindustria ma tra i tre sindacati. I tre segretari generali, nel corso del *break* – richiesto secondo il rituale classico di qualsiasi trattativa quando una delle due parti dice: “ci date cinque minuti” e poi magari passano ore – concentrarono tutta l'attenzione non sull'opportunità o meno di esaminare i tanti capitoli che erano stati loro presentati, ma solo sul punto della riforma degli assetti della contrattazione collettiva. Il confronto fu molto acceso – stando almeno ai volti di quanti avevano preso parte alla discussione – con la Cgil in dissenso aperto con Cisl e Uil che si erano dichiarate interessate all'intero documento, ivi compreso il tema della revisione degli assetti contrattuali. Il che portò il segretario generale della Cgil ad abbandonare l'incontro. Come vede il copione è abbastanza scontato; c'è qualcuno che a un certo punto si alza, dichiara di non essere d'accordo e se ne va. Per la verità nel passato eravamo abituati a vedere la stessa grande organizzazione alzarsi, dichiarare di non essere d'accordo, rimettersi a sedere e cercare di vedere come era possibile trovare un accordo, prima fra i sindacati, poi fra i sindacati e la controparte. Si vede che, ad un certo punto, questa abitudine si è persa o si è ritenuto che non fosse più un percorso utile da seguire. Dopo il 14 luglio 2004 per molto

tempo i sindacati non hanno più discusso con noi né di riforma degli assetti della contrattazione collettiva né degli altri argomenti. Probabilmente non avevano nulla da condividere con noi su questi punti; del tutto legittimo anche se credo non sia stata un'ottima scelta.

### **Quindi rotto il negoziato al primo incontro non ci sono altri appuntamenti?**

Sul tema della contrattazione collettiva per la verità una risposta ci fu: «entro Natale [eravamo a luglio] riusciremo ad avere una nostra posizione comune e quindi torneremo». È passato il Natale 2004, quello del 2005, quello del 2006, quello del 2007 e finalmente nella prima parte della primavera del 2008, i sindacati si sono presentati con un documento comune su cui è iniziato il confronto che – alla fine – ancora una volta ha visto la Cgil alzarsi e dichiarare che non era d'accordo e quindi non sottoscrivere l'intesa. Lo dico senza tanti giri di parole: quando non si raggiunge un'intesa o quando un'intesa non coinvolge tutti i soggetti che hanno ruolo e responsabilità parimenti rilevanti, nessuno può dichiararsi soddisfatto perché non è mai esistita alcuna ipotesi di *conventio ad excludendum*. Quelli che si sono succeduti dal 2000 non sono stati accordi “separati”, come si dice comunemente, ma accordi firmati da tutti tranne che dal più grande sindacato italiano e questo naturalmente non va bene. Ma non va ugualmente bene pensare di poter esercitare un diritto di veto quando il confronto è stato condotto lealmente, considerando le posizioni di tutti, individuando il massimo punto di compromesso come dimostrano le organizzazioni che decidono di firmare. I sindacati che firmano, al pari di chi non ritiene di dover sottoscrivere, rappresentano lavoratori ai quali devono ugualmente rendere conto dei risultati che “portano a casa”. Dovremmo allora domandarci se è possibile che ci siano lavoratori che ritengono soddisfacenti i risultati raggiunti ed approvano gli accordi solo per “accontentare” la controparte. Vivendo da tempo questa realtà mi sentirei proprio di escluderlo non foss'altro che per un senso di sincero e doveroso rispetto per i lavoratori, tanto per quelli che accettano gli accordi tanto per gli altri quelli che, chi li rappresenta, ha presunto che non avrebbero mai accettato quell'accordo.

**E così si arriva al 2009, alla firma della riforma delle regole per la contrattazione collettiva ma ancora senza la partecipazione della Cgil.**

### **Quindi, come mi ha appena detto, un risultato di parziale soddisfazione?**

Dopo dieci mesi di trattativa e, soprattutto dopo cinque anni di continui rinvii da parte dei sindacati, il 15 aprile 2009 abbiamo firmato l'accordo interconfederale per l'attuazione dell'accordo-quadro sulla riforma degli assetti contrattuali che avevamo già concluso il 22 gennaio 2009. L'avvio del negoziato, il 10 giugno del 2008, è stato il primo atto da presidente di Emma Marcegaglia che insieme ad Alberto Bombassei ha, in prima persona, portato a termine questa riforma condivisa fra tutti i datori di lavoro di tutti i comparti produttivi, compreso il Governo quale maggiore datore di lavoro, e tutti i sindacati ad eccezione, appunto, della Cgil. Con il nuovo accordo interconfederale siamo intervenuti su quegli aspetti delle regole della contrattazione collettiva che l'esperienza dei passati quindici anni aveva dimostrato che non funzionavano o funzionavano solo in parte. In particolare, la durata dei contratti. Il modello con una durata di 4 anni e rinnovo economico ogni 2, aveva determinato una situazione di contrattazione permanente senza soluzione di continuità fra contrattazione nazionale e di secondo livello. Stabilire un rinnovo ogni 3 anni consentirà ad imprese e lavoratori di avere un periodo significativo di stabilità dei costi e certezza di diritti e doveri. Il secondo elemento di novità risponde all'obiettivo di eliminare un alto tasso di conflittualità ed evitare gli eccessivi ritardi nella conclusione dei contratti e cioè le modalità di determinazione dell'inflazione ai fini degli aumenti salariali nei contratti nazionali. Dopo un lungo confronto abbiamo accettato l'idea di abbandonare il criterio dell'inflazione programmata – da anni non più rispettata da nessuno – per riferirci ad un indice previsionale con orizzonte triennale, depurato dalla dinamica dei prezzi dei beni energetici importati, costruito sulla base di un parametro europeo (l'IPCA, l'indice dei prezzi al consumo armonizzato in ambito europeo per l'Italia). L'innovazione crea una situazione di tutela per i lavoratori sempre in una rigorosa logica di non propagare inflazione. Certezza sull'inflazione di riferimento ma certezza anche sulla base di calcolo cui applicarla indicando le voci salariali che ogni settore produttivo dovrà poi valorizzare per definire la dinamica economica del contratto nazionale.

### **Vengono confermati i due livelli di contrattazione e con quali ruoli?**

Il contratto nazionale continua ad assolvere la funzione di garantire sostanzialmente il potere d'acquisto delle retribuzioni. La riforma è all'insegna del

“superiamo gli antichi rituali” non più compatibili con la realtà economica per cui sono tre i principali obiettivi. Primo, rendere le fasi di contrattazione collettiva meno conflittuali attraverso la fissazione di ampi periodi di tempo per la presentazione delle piattaforme in situazione di “tregua sindacale” che consentono di rinnovare i contratti prima della loro naturale scadenza. Secondo, favorire, adottando il modello prevalente in Europa, la contrattazione di secondo livello specie per la parte economica in modo da consentire reali scambi fra maggiore retribuzione, per di più resa più “pesante” in virtù di sgravi contributivi e fiscali, e raggiungimento di obiettivi di efficienza e produttività. Terzo, mantenere alla contrattazione collettiva il compito di garantire le tutele comuni per tutti i lavoratori assicurando una garanzia di crescita economica anche nelle situazioni marginali.

**Ma la Cgil ha sempre dichiarato di non accettare l'accordo perché, di fatto, non modificava il vecchio modello specie per quel che riguarda la contrattazione aziendale che continua ad essere molto limitata e scarsamente diffusa.**

La riforma aggiorna le regole del 1993 in considerazione dell'evoluzione del sistema economico-produttivo nel frattempo intervenuta e, anche in funzione della attuale situazione di crisi, descrive un modello di relazioni industriali di tipo partecipativo, affidato esclusivamente alle scelte che in assoluta autonomia le parti vorranno assumere ai vari livelli, tanto in sede di categoria che territoriale. Certo, non abbiamo stabilito l'“esigibilità” della contrattazione di secondo livello bensì abbiamo inserito una serie di regole per favorire una maggiore diffusione della contrattazione aziendale che colleghi salario a produttività.

**Adesso, a distanza di quasi un anno dalla conclusione dell'accordo di riforma, possiamo vedere se ha funzionato oppure no?**

Trarre oggi un bilancio su come sta funzionando la riforma della contrattazione collettiva dopo la conclusione di 9 contratti nazionali di categoria – sui 67 di “casa” Confindustria – e mentre sono in corso le trattative per altri 13 rinnovi, è certamente prematuro. È possibile tuttavia trarre delle precise indicazioni: la riforma funziona, è utile e sta cominciando a dare quegli effetti positivi che ci eravamo proposti. Quello che è certo è che la “demolizione” dell'accordo annunciata da una parte della Cgil, non vi è stata. Anzi

tutti i contratti – ad eccezione del metalmeccanico – sono stati conclusi o sono in fase di negoziazione con la partecipazione di tutte e tre le organizzazioni sindacali. Nessuno nega che difficoltà “ai tavoli” ci sono ma più per le palesi divisioni fra i tre sindacati che per l’applicazione della riforma. Una riforma, per di più, di cui non dobbiamo dimenticare che, come lo “storico” precedente del 23 luglio del 1993, si configura come un accordo “procedurale” e cioè un accordo che non definisce direttamente cambiamenti dei contratti collettivi bensì stabilisce i principi cui attenersi nel rinnovarli.

### **C’è stato qualche effetto indotto dalla grave crisi economica?**

Direi proprio che in questa situazione la riforma ha mostrato per intero la sua efficacia. In una situazione di crisi straordinaria qual è l’attuale possiamo dire che, in virtù della riforma, i contratti collettivi nazionali di lavoro si concludono entro i tempi previsti. Siamo passati da una durata media di 6-9 mesi di trattativa dopo la scadenza a contratti conclusi prima della scadenza (e questo è valso anche per i metalmeccanici) o al massimo entro i 3-4 mesi dalla scadenza risentendo ancora di un iniziale ritardo nell’avvio dei negoziati. Questo modo “civile” di negoziare ha anche drasticamente ridotto il ricorso allo sciopero in occasione dei rinnovi dei contratti nazionali che, sempre al netto dei metalmeccanici, ha visto la proclamazione di pochissime ore di sciopero, con una reale effettuazione ancora più ridotta. Quindi tutela per i lavoratori che, in periodo di crisi, non hanno avuto periodi di vacanza contrattuale non coperti dal rinnovo economico del contratto nazionale. Nel contempo garanzie per le imprese che, in periodo di crisi, sono state chiamate a sostenere oneri economici compatibili nel rispetto del tasso di inflazione prevista. La logica di un modello di relazioni industriali di tipo partecipativo ha consentito di dare maggior spazio ad importanti iniziative di *welfare* contrattuale particolarmente attente ai temi della previdenza, dell’assistenza sanitaria ma anche del sostegno al reddito strettamente collegato alla formazione. Resta il fatto che il bilancio non può che essere rinviato ad almeno un anno data, quando non solo sarà conclusa la prima fase di rinnovo dei contratti nazionali ma sarà stata attivata anche la contrattazione di secondo livello alla quale è stato affidato il compito di realizzare la crescita della retribuzione in funzione di parametri di maggiore produttività.

**Se non le dispiace, vorrei adesso tornare sui temi dell’occupazione. Mi pare che la sua posizione possa riassumersi in un apprezzamento**

**misurato per il pacchetto Treu, più esplicito sulla legge Biagi, ma molto attento a dire che siamo arrivati alla meta: servono nuovi ammortizzatori sociali, indennità decrescenti e attive, ma soprattutto servizi di accompagnamento all'impiego e al reimpiego; insomma sembrano necessarie politiche del lavoro più spinte, più veloci, più intraprendenti, è così?**

Assolutamente sì. È proprio così. Nel 2003, una volta approvata la legge Biagi fu detto immediatamente che era incompleta perché era una legge che andava a sistematizzare le diverse forme di rapporto di lavoro subordinato e parasubordinato, ma era evidente che mancava – anche se era contenuta nel progetto originale del suo autore – la parte di ammortizzatori, di sostegno al reddito, di riscrittura del *welfare*. Il nostro sistema di *welfare* – anche se ci viene invidiato da molti Paesi – non può certamente considerarsi perfetto. Molti studiosi, anzi, proprio in questo periodo di crisi ne hanno evidenziato le carenze. Storicamente il sistema ha funzionato bene, ha consentito grandi ristrutturazioni, sostanzialmente in un clima di pace sociale, ancorché in un contesto nel quale le difficoltà per l'industria erano compensate da una crescita forte dell'occupazione nel terziario. In Italia il sistema di ammortizzatori sociali ha caratteristiche di “frammentazione” prodotta dalla stratificazione degli interventi operati nel passato. Una frammentazione che riguarda la tipologia dei meccanismi, la durata e gli importi, gli aventi diritto.

### **Ma questa pluralità di strumenti è così negativa?**

Il lato negativo è che ci sono molte leggi e molti regolamenti, però basta conoscerli per applicarli bene. Il lato positivo è che c'è lo strumento più idoneo per ogni situazione che si presenta. E poi domandiamoci perché sono così numerosi e frammentati. La risposta è semplice: la disciplina degli interventi di sostegno al reddito ha oltre settant'anni di storia. In tutti questi anni chi si è trovato a decidere – Governi e parti sociali – ha, di volta in volta, cercato di individuare soluzioni adeguate alle specifiche esigenze per le quali si voleva intervenire.

### **Mi aiuti a ricordare qualche passaggio storico...**

Nel periodo bellico occorreva far fronte a situazioni di transitorie interruzioni dell'attività produttiva e nel 1941 Confindustria e sindacati raggiungeo-

no una prima intesa sulla cassa integrazione ordinaria. Nel dopoguerra il legislatore interviene con due leggi nel 1945 e nel 1947 per rendere strutturale la disciplina. Nel '68, a fronte di una prima generale ristrutturazione del sistema industriale, è sempre per accordo interconfederale che viene introdotta la cassa integrazione straordinaria. Nel 1975, a pochi giorni dal ben più famoso accordo Lama-Agnelli sul punto unico di contingenza, Confindustria firma un altro accordo sindacale sulla "garanzia del salario" che introduce un deciso miglioramento dei trattamenti specie per la cassa ordinaria. Nel 1982-83 si introducono i contratti di solidarietà, sulla spinta delle teorizzazioni della Cisl circa il "lavorare meno, lavorare tutti". Arriviamo poi alla riforma fondamentale del 1991 (la legge 223) che ha riscritto tutta la disciplina sia per la cassa ordinaria che per la straordinaria introducendo anche l'istituto della "mobilità".

### **Perché tanta frammentazione fra i soggetti che possono beneficiare del sostegno al reddito?**

Il motivo è dato dall'origine prevalentemente contrattuale di questi interventi. Fin quando un comparto merceologico non è stato "toccato" da fenomeni diffusi, e non fisiologici, di sospensione e riduzione della produzione, i sindacati non hanno sollevato la questione. Quando l'esigenza si è posta, la sollecitazione delle parti nei confronti dei Governi si è subito manifestata. Di qui un ampliamento del campo di applicazione che, tuttavia, presenta la caratteristica di estendersi a situazioni produttive direttamente o indirettamente collegate ad attività industriali. Ed in ogni caso, i comparti che nel tempo si sono aggiunti fra i beneficiari dei trattamenti di sostegno al reddito, si sono tutti conformati alle regole preesistenti in termini di contribuzione, secondo il principio "prestazioni a fronte di contributi".

### **Quindi il tema della riforma degli ammortizzatori continua ad essere attuale?**

Il dibattito attorno agli ammortizzatori sociali ruota fondamentalmente attorno a quattro questioni. C'è il tema della universalità delle tutele ovvero la necessità di individuare soluzioni anche per quei lavoratori che non dispongono di alcuna forma di copertura nei confronti del rischio disoccupazione. Il dibattito su questo punto sconta, non solo differenti impostazioni progettuali ma anche l'incertezza delle cifre che dovrebbero misurare il fenomeno.

Non abbiamo esattamente certezza del numero di persone scoperte, cioè senza alcuna forma di tutela dal rischio di perdita, anche temporanea, del lavoro. In mancanza di dati ufficiali sono state fatte stime basate su ipotesi più o meno ragionevoli che vanno, per i dipendenti, da 1,6 milioni (Banca d'Italia) a 3,8 milioni (Tito Boeri). La scarsa conoscenza del fenomeno, dovuta alla mancanza di numeri ufficiali, è il primo problema da affrontare. Il secondo argomento è il tasso di sostituzione del sostegno pubblico rispetto all'ultima retribuzione; cioè, qual è la "giusta" misura dell'indennità? Rispetto ai trattamenti oggi in atto, comunemente se ne chiede l'incremento anche se non ci si deve mai dimenticare che stabilire trattamenti "elevati" rischia di disincentivare la ricerca di una nuova occupazione. Peraltro, occorre osservare che, mentre per il sussidio di disoccupazione il tasso di sostituzione è andato aumentando nel tempo, per la CIG è stato invece "eroso" dall'introduzione di un massimale. Oggi, comunque, più che elevare il trattamento dell'indennità si potrebbe ragionare circa la possibilità di stabilire una tassazione diversa per queste somme e – sempre nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica – fissare un'aliquota unica ovviamente più bassa dell'aliquota minima. La terza questione è quella classica: le risorse necessarie sia per affrontare la congiuntura sia per progettare una riforma. In primo luogo si pone infatti il tema della sufficienza delle risorse stanziare per garantire interventi di estensione degli ammortizzatori esistenti. La scelta fatta dal Governo per affrontare la crisi nel biennio 2009-10 è stata a favore degli ammortizzatori sociali in deroga indotta dalla necessità di operare attraverso strumenti, quali i FAS e il FSE, estranei alla contabilità nazionale.

### **Bastano queste risorse per fronteggiare almeno l'emergenza?**

Anche qui ci sono stime ma non dati ufficiali. Peraltro il Governo ha fornito ampie rassicurazioni sulla sufficienza delle risorse. Se invece, si considera la necessità di uscire da una prospettiva "di emergenza" per entrare in una logica di riforme strutturali, la questione del reperimento delle risorse necessarie diviene ancora più critica. I costi di un'eventuale riforma, stimabili in un punto di PIL (16 miliardi di euro) impongono il reperimento di ingenti risorse e ciò rappresenta uno dei principali ostacoli all'introduzione di nuove misure.

### **Dove si possono reperire le risorse?**

Va tenuto presente che la gestione della CIG è strutturalmente in attivo e che quindi le imprese industriali versano già un adeguato contributo per garantirsi una copertura assicurativa. La ricerca della copertura finanziaria dovrà quindi tener conto di questo punto fermo.

### **Vi è infine il tema più difficile da affrontare: realizzare finalmente un virtuoso rapporto fra politiche passive e politiche attive del lavoro.**

Si tratterebbe di realizzare quella che in Europa si chiama *flexsecurity*: un equilibrato mix fra strumenti diretti a sostenere il reddito delle persone in difficoltà e strumenti finalizzati a favorirne l'occupazione o il reinserimento lavorativo. Ancora una volta la questione riguarda le risorse ed il loro impiego efficace. Dobbiamo prendere atto che c'è un problema di efficienza della pubblica amministrazione. In particolare i servizi pubblici legati all'occupazione funzionano male. L'inadeguatezza dei servizi di *placement* rappresenta un ostacolo importante sulla via della riforma. Appare in ogni modo evidente che qualunque tipo di riforma richiede tempo. L'argomento sul quale dobbiamo far crescere culturalmente il nostro Paese è il fatto che la meta non è la salvaguardia del posto di lavoro, ma la salvaguardia dell'occupazione. È l'occupabilità che deve essere il nostro obiettivo nell'interesse dei giovani, dei meno giovani e degli anziani che ancora possono lavorare. Mettere mano ad una riforma organica degli ammortizzatori sociali non è impresa facile né economicamente neutra.

### **È il problema del contenimento della spesa pubblica nazionale?**

Quando si discute di riforme, si ragiona normalmente secondo logiche "addittive". Si pensa cioè ad estendere in quantità e qualità le tutele esistenti. Poiché si vorrebbe rendere "universale" quanto oggi opera solo in alcuni settori, è logico che diventi centrale il tema delle risorse necessarie che – come tutti sanno – non sono infinite. Si tratta allora di fare i conti con la realtà. L'attuale situazione di difficoltà economica obbliga, infatti, a formulare ipotesi di "riforma" del sistema degli ammortizzatori sociali, solo in presenza di un'efficace azione di contenimento e di razionalizzazione della spesa pubblica. Occorre impiegare con maggiore efficacia le risorse disponibili se si vuole procedere ad una riforma che estenda maggiori tutele anche a chi

ne è privo. Inoltre poiché non sarebbe logico prescindere dall'intervenire sul rapporto tra politiche attive e passive, occorre mettere in conto che anche su questo fronte le riforme non possono farsi a costo zero. Va, comunque, affermato che un'eventuale riforma degli attuali strumenti di sostegno al reddito dovrebbe avere come riferimento il modello oggi esistente nel settore industriale che opera efficacemente, anche se non può considerarsi impeccabile. Quindi per cortesia, nessun sconvolgimento del sistema.

**In buona sostanza sta dicendo che la futura riforma dovrebbe confermare l'attuale natura assicurativa?**

E cos'altro se no? Tutti coloro che intendono beneficiarne devono concorrere a sostenere i costi del sistema di *welfare* e occorre, dunque, confermare l'attuale natura assicurativa degli ammortizzatori sociali. C'è la necessità di considerare forme di solidarietà fra comparti e settori, però è necessario applicare, il più rigorosamente possibile il criterio della corrispondenza tra contribuzione e prestazione per evitare forme di mutualità impropria potenzialmente dannose per la tenuta complessiva del sistema. Per questa ragione ritengo che gli ammortizzatori in deroga – che si caratterizzano per l'ampiezza dei possibili beneficiari e per l'assenza di una logica assicurativa – devono considerarsi una risposta opportuna, utile, necessaria ma eccezionale a fronte di una situazione altrettanto eccezionale.

**Non resta che mirare ad un sempre più forte collegamento tra politiche passive di sostegno al reddito e politiche attive del lavoro. Pensa che si riuscirà a potenziare il sistema di *outplacement*?**

Nessuna riforma potrà dirsi veramente efficace se non sarà accompagnata da azioni volte a rendere sempre più stretto il collegamento tra politiche passive di sostegno al reddito e politiche attive del lavoro. La valorizzazione delle sinergie tra servizi pubblici e privati ed il potenziamento del sistema di *placement*, per facilitare e garantire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, costituiscono priorità sulle quali è necessario far convergere gli sforzi. Il sistema di servizi all'impiego dovrebbe diventare realmente capace di orientare la domanda di lavoro e di declinare un felice *match* con l'offerta diventando finalmente punto di riferimento certo per coloro che vi si rivolgono: i giovani in cerca di prima occupazione e i lavoratori che devono ricollocarsi.

**Mi sembra che lei stia richiamando una sorta di “patto di servizio” tra lo Stato ed i disoccupati.**

È esattamente così. È fondamentale dare concreta attuazione al “patto di servizio” fra Stato e lavoratori disoccupati in modo da legare l'erogazione di servizi di reimpiego e formativi con la partecipazione attiva del lavoratore ai percorsi di reinserimento. Le azioni di potenziamento delle politiche attive per l'occupazione sono uno dei pilastri fondamentali della *flexsecurity*. Occorre garantire la loro integrazione con le politiche di sostegno al reddito proprie degli ammortizzatori sociali. Solo così sarà possibile mettere a disposizione di imprese e lavoratori strumenti sempre più adeguati di *workfare*, non più solo per far fronte a crisi aziendali o a fasi di ristrutturazioni o di riconversione produttiva, ma anche – e soprattutto – per accompagnare il lavoratore nelle fasi di transizione. Ciò significa non solo garantire una tutela economica, ma anche salvaguardare la professionalità del lavoratore attraverso specifici percorsi formativi e riqualificanti volti al reimpiego. Sia pure in una logica di straordinarietà degli interventi, va in questo senso l'intesa appena firmata fra Governo, Regioni e parti sociali sulle *Linea guida per la formazione nel 2010*. Questa è la strada: sostegno al reddito; formazione specifica per accrescere l'occupabilità; funzionamento dei servizi di *placement* pubblici e privati per il più sollecito incontro domanda-offerta; impegno del lavoratore a ricollocarsi pena la perdita di qualsiasi forma di sussidio. Quattro principi – cari a Marco Biagi – apparentemente semplici che però tardano a trovare applicazione mentre i più parlano di grandi interventi forse per l'attrazione implicita della massima, ricca di sarcastica verità, di Tancredi ne *Il Gattopardo*, per cui «se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi».

**Ma all'orizzonte non c'è il tema del *welfare* contrattuale che, in prospettiva, dopo le esperienze già in atto per la previdenza integrativa e l'assistenza sanitaria integrativa, potrebbe riguardare anche forme di sostegno al reddito?**

La contrattazione collettiva ha appena fornito qualche primo concreto segnale per il possibile sviluppo di una “rete” di *welfare* contrattuale. Nell'ultimo rinnovo del contratto per l'industria metalmeccanica si prevede l'impegno delle imprese a «sviluppare forme di solidarietà a favore dei lavoratori il cui reddito subisca riduzioni per periodi prolungati e per specifiche fattispecie». Si fa fatica a comprendere come anche questo aspetto possa essere contestato dalla Fiom-Cgil. Forse perché potrà essere operativo solo fra

due anni? Sembra normale. Salvo che non vi sia un patrimonio preconstituito, qualsiasi fondo non pubblico prima di poter erogare prestazioni ha bisogno di essere alimentato ed avere un proprio patrimonio da gestire a favore dei lavoratori che ne avranno diritto. Quindi critiche ancora una volta puramente strumentali. Certo, oggi così come nei prossimi mesi, nessun lavoratore metalmeccanico beneficerà di un trattamento integrativo ma è possibile che il “seme” piantato dall’industria metalmeccanica serva per accelerare l’intervento di riforma del *welfare* che da troppo tempo rimane in secondo piano nelle decisioni dei Governi che si sono succeduti. Con questa scelta onerosa fatta dalle imprese metalmeccaniche viene posta all’attenzione di tutti la necessità di ridefinire il modello di *welfare* che il nostro Paese vuole adottare. Ed in questa ridefinizione occorrerà stabilire con grande accortezza e studi approfonditi quanta parte di *welfare* deve continuare a rimanere a carico della finanza pubblica e quale parte può essere posta a carico del sistema delle imprese private e dei loro dipendenti (stante il principio della pariteticità della contribuzione) in una logica integrativa. Non possiamo infatti pensare che il cosiddetto *welfare* contrattuale vada a porsi come onere aggiuntivo ai costi che già gravano sulle imprese per le stesse motivazioni. La logica del *welfare* contrattuale è la sussidiarietà e tale deve essere anche il costo che ne deriva. Opportunamente l’accordo per i metalmeccanici – anche qui in linea con la previsione della riforma della contrattazione collettiva conclusa il 15 aprile 2009 – stabilisce che questa «ulteriore forma di bilateralità dovrà avere caratteristiche tali da aver assicurati i benefici fiscali ad incentivazione del funzionamento di servizi integrativi di *welfare*». Quindi si presuppone – così come si è presupposto nell’accordo interconfederale del 2009 – che si avvii un confronto Governo-parti sociali sul tema del *welfare* contrattuale e l’accordo dei metalmeccanici serve appunto a dare quasi il “calcio d’inizio”. E poi l’accordo di settore è stato lungimirante e di tutela degli interessi dei lavoratori allorché ha stabilito che «qualora non si realizzassero le condizioni normative e fiscali [ad incentivazione del funzionamento del nuovo fondo], le parti si incontreranno per riorientare la contribuzione verso altre finalità di *welfare* integrativo». Non penso che si possa contestare il fatto che comunque sono risorse destinate al sostegno del reddito dei lavoratori magari in forma di sostegno del reddito familiare qualora queste risorse dovessero essere destinate a forme di sanità integrativa.

**Abbiamo ripercorso alcuni momenti degli ultimi dieci anni di relazioni sindacali in Confindustria. Ora le chiedo: quali sono le cose che**

**andrebbero fatte per un mercato del lavoro moderno e “delle opportunità”, sia sul piano istituzionale che nella autonomia delle parti?**

Penso innanzitutto che occorra adottare una logica di “sistema a rete”. Non ci sono pezzi di ragionamento che possono essere considerati a sé stanti. Alla base del successo economico e civile di un Paese c’è un corretto gioco tra mercato, imprese e Stato, ciascuno nei propri ambiti. Infatti, non ci può essere vera solidarietà senza uno Stato efficiente; non c’è rispetto dei diritti e tutela dei cittadini; non c’è libertà d’impresa, non c’è giustizia, non c’è buona istruzione, non c’è lotta all’evasione fiscale. Le riforme strutturali necessarie per rendere un’economia più competitiva e più equa necessitano, per giungere al traguardo, di ritrovare la tenacia, l’iniziativa, l’ingegnosità, lo spirito di sacrificio e la forza degli ideali degli anni della ricostruzione postbellica. In un modo o nell’altro, la nostra esistenza dipende dal lavoro, nostro o altrui, lavoro che ha costituito la struttura portante dell’evoluzione della civiltà. Occorre una riflessione sul significato del lavoro, sull’importanza che continua ad avere nella vita di ciascuno, sulla possibilità ancora realizzabile che esso sia fonte di espressione personale, di interazione sociale attiva e costruttiva, di valorizzazione delle competenze e delle intelligenze, di riconoscimento sociale. Ripensare al lavoro, educare al lavoro in una società postindustriale richiede parametri nuovi. Non più di tipo esclusivamente economico e sociale, ma considerando la dimensione e la valenza del lavoro che va analizzata in termini di competenza, di flessibilità, di assunzione di responsabilità, di identità sociale, di relazioni sociali, di autorealizzazione, di contributo allo sviluppo e all’innovazione, di espressione di valori culturali individuali e collettivi. Due, sembrano, le priorità: un massiccio investimento in ricerca, tecnologia e risorse umane, offrendo maggiori opportunità ai giovani talenti e una ulteriore liberalizzazione delle dinamiche del mercato del lavoro che vada di pari passo con una nuova politica a sostegno dei giovani e del loro ingresso nel mercato del lavoro. Le imprese hanno sempre più bisogno di giovani, perché il lavoro è diventato un laboratorio creativo, pervaso dall’innovazione tecnologica. È soprattutto l’ingegno, la genialità nel fare, il metodo scientifico che spinge in avanti la tecnologia. Un Paese che non punta sulla formazione e sulla ricerca, cioè sul proprio futuro, è destinato al declino. I giovani italiani entrano nel mercato del lavoro mediamente tre anni dopo i loro coetanei europei. Questo tardivo ingresso, accanto alla scarsa propensione alla mobilità – si sogna sempre il lavoro sotto casa – costituisce un limite per le nostre nuove generazioni nel confronto internazionale. Una delle parole chiave con la quale fare i conti è certamente la meritocrazia, dalla quale dipendono in buona parte le pari opportunità di

accedere a tutti i livelli dell'istruzione, di aspirare alla migliore occupazione, indipendentemente dalla posizione sociale ed economica della famiglia di origine. Se il merito diventa il criterio principe che presiede alla formazione di una classe dirigente e, per tale via, promuove un più alto grado di mobilità sociale, esso va valorizzato sin dalla scuola.

**Ma c'è il rischio che i giovani di oggi abbiano meno prospettive e certezze di quelli di ieri.**

Se il lavoro sta diventando più flessibile e mobile – favorendo, tra l'altro, iniziative compatibili con altri aspetti della vita – ciò non comporta la scomparsa dell'istituzione del contratto a tempo indeterminato. È decisivo educare i giovani ad una mentalità d'impresa, sottolineando la responsabilità personale e formandoli ad una nuova cultura del lavoro. L'enfasi che è stata data al tema del precariato racchiude due diverse problematiche. Da un lato esprime la legittima preoccupazione di quei giovani che non riescono a metter su famiglia per mancanza di stabilità professionale. Dall'altro lato esprime una idea, estranea alle moderne economie di mercato, che si basa sulla enfaticizzazione della stabilità professionale come unico criterio di giustizia sociale. In realtà un patrimonio fondamentale di un giovane che vuole entrare nel mercato del lavoro e conservare il posto, sono le sue competenze. Come ci siamo detti in precedenza dobbiamo lavorare per avere un sistema di protezione sociale in grado di tutelare non soltanto gli adulti occupati ma anche i giovani con contratti a tempo determinato. Colmare le disuguaglianze che non hanno ragione di esistere deve essere un impegno da affrontare con determinazione e con rigore. Obiettivo comune di imprenditori e sindacati, in un contesto di acuta competizione e di elevata variabilità dei mercati, è quello di ascoltare e seguire con attenzione le strategie europee per costruire una società più aperta dove si premi e si promuova il merito; dove siano date a tutti uguali opportunità di partenza; dove efficienti ed efficaci politiche attive del lavoro – pubbliche e private – agevolino l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro di coloro che ne sono fuori; dove gli strumenti di sicurezza sociale permettano di accompagnare e sostenere con tutele specifiche i lavoratori nelle transizioni da fasi di inattività a periodi di attività; dove un sistema di formazione continua consenta a tutti di aggiornare le proprie competenze; dove l'istituto dell'apprendistato rappresenti lo strumento principe per l'ingresso al lavoro per i giovani; dove ci siano maggiore mobilità sociale, più istruzione, più competizione e solidarietà nei confronti dei più deboli.

### **Quindi impegno individuale, merito, formazione?**

Dobbiamo riflettere sulla nostra velocità e sulla nostra capacità di adattarci al cambiamento. Il futuro, infatti, sarà di quelle imprese e di quelle società che sapranno leggere il cambiamento meglio e più rapidamente degli altri ed adattare il proprio modo di pensare e di agire al nuovo. La competizione spinge a superare le frontiere della tecnologia ed esige, per logica conseguenza, un rafforzamento della cultura tecnologica. Uno dei limiti allo sviluppo delle imprese italiane è probabilmente rappresentato dalla mancanza di molti profili tecnici nelle aziende e di un'adeguata cultura tecnologica nelle nostre scuole. Senza queste competenze diventa difficile sostenere la sfida di quei Paesi come Cina ed India che dispongono, oltre che di ingegneri e scienziati, anche di un ingente numero di tecnici di livello intermedio e superiore. La carenza di professionalità tecniche adeguate costituisce anche un elemento di debolezza nella competitività internazionale dell'intero Paese e non solo delle sue imprese. Nulla e nessuno indirizza i giovani verso questo tipo di formazione scolastica che non preclude affatto un percorso di formazione universitaria, anzi molto spesso la agevola. Anche la famosa battuta che in Italia siamo tutti dottori (ma forse solo per il posteggiatore quando gli lasci la macchina) è smentita dai dati. In ambito europeo, siamo agli ultimi posti per grado di istruzione universitaria. Ma il dato più grave è che abbiamo una delle più basse quote di laureati in materie scientifiche e tecnologiche rispetto agli altri Paesi UE.

### **Quali rimedi secondo lei?**

Intanto deve migliorare la considerazione che il Paese ha della capacità formativa dell'impresa. Ne abbiamo avuto un'ennesima dimostrazione in occasione della sottoscrizione del recente accordo a Palazzo Chigi sulla formazione per il 2010. In quella circostanza – ancora una volta – abbiamo sentito da una importante organizzazione sindacale (la Cgil) esprimere riserve sulla nozione di “impresa formativa”, a meno che la “qualifica” di impresa formativa non derivi da riconoscimenti burocratici di cui gli imprenditori non sentono alcuna necessità. È un atteggiamento pregiudiziale che non si giustifica e che soprattutto non aiuta quel difficile processo di valorizzazione della formazione professionale che certamente passa dentro le aziende prima ancora che nelle aule dei centri di formazione. Del resto, proprio le competenze, il “saper fare”, rappresentano oggi il principale strumento

dell'affermazione umana e professionale e, al tempo stesso, il necessario presupposto per la crescita del sistema delle imprese e dell'economia. L'accordo che abbiamo firmato – tutti, questa volta, nonostante le perplessità appena ricordate – crea le premesse per realizzare iniziative formative che – tenendo conto dei fabbisogni professionali delle imprese – possano favorire l'occupabilità e l'inclusione sociale. Si tratta di interventi di carattere straordinario diretti in particolare alle fasce deboli del mercato del lavoro: inoccupati, disoccupati, lavoratori in mobilità o temporaneamente sospesi. Un'intesa raggiunta nonostante il tentativo – fortunatamente fallito – delle Regioni di far passare una vera e propria riforma strutturale della formazione, con la precisa volontà di attrarre nella propria area di intervento e di controllo anche l'attività dei Fondi interprofessionali. Il ruolo della bilateralità nella formazione rimane essenziale. Allontanare le decisioni relative alla formazione, ai suoi indirizzi, ai suoi contenuti dalle imprese e dalle persone che vi lavorano sarebbe una scelta "antistorica" e del tutto contraria ai processi che si vedono compiere in Europa. Gli interessi che i fondi interprofessionali suscitano, debbono indurci non solo ad affermare con determinazione le nostre ragioni, ma anche a garantire maggiore concorrenza e maggiore qualità nella offerta formativa. Sono sempre più convinto che la strada maestra da seguire è migliorare le competenze professionali dei lavoratori come presupposto per riavviare l'Europa verso la ripresa economica.

### **Se ho capito bene questo significa sconfiggere quella cultura antindustriale che ancora si respira del nostro Paese?**

Ha capito perfettamente. Da tempo vengono dati messaggi di totale disvalore del lavoro in fabbrica quale che sia il livello. Ed i giovani non vogliono andare a lavorare in una industria almeno per due ragioni fondamentali: chi va nell'industria è un precario e l'industria uccide. Non nego che questi due fenomeni, entrambi gravi, certamente il secondo molto più grave del primo, non si verificano però non possono essere assunti come regola generale del lavoro. La cultura antindustriale è sufficientemente diffusa. Ricordo che come sistema associativo di Confindustria abbiamo sempre impegnato grandissime risorse per diffondere la cultura dell'industria nella comunità civile. Già negli anni Settanta si invitavano i presidi e i professori della scuola a far conoscere le fabbriche e che cosa vuol dire il lavoro nell'industria sempre con l'obiettivo di far sì che sui banchi di scuola non si induca a considerare il lavoro in fabbrica come un lavoro di serie B. Ma temo di dover constatare che è ancora così e la prova è che tanti lavori manuali, e non solo

quelli considerati più faticosi – perché non voglio credere che ancora si possa parlare di lavori “umili” – sono svolti da personale immigrato. E preven- go ogni facile obiezione: personale immigrato regolarmente assunto e retri- buto. Ricordo anche le iniziative che negli anni Ottanta assunse Federmeccanica per far conoscere ai magistrati del lavoro il mondo della produzione. I magistrati sono persone di elevata cultura e forte preparazione specifica. Ma il più delle volte soffrono di almeno due, per me, gravi carenze: non hanno mai fatto approfondimenti nelle materie economiche (per un certo antico rifiuto delle materie che hanno a che fare con la matematica specie da parte di chi proviene da studi classici!!) e, soprattutto, non hanno mai visto da vicino un luogo di lavoro. Comunque è a loro che sono affidate quoti- dianamente importanti decisioni che riguardano i rapporti fra imprese e la- voratori e dalle quali derivano serie conseguenze per la vita delle imprese e dei lavoratori. L’innovazione tecnologica che il sistema produttivo del no- stro Paese ha introdotto per sopravvivere nella competizione internazionale ha fatto sì che le nostre industrie, le nostre fabbriche, siano veramente dei luoghi che meriterebbero di essere visitati da tutti i cittadini. Da tempo sug- gerisco di aprire i cancelli delle fabbriche ai cittadini per far vedere oggi che cosa significa lavorare in fabbrica specie quando ti accorgi, parlando con i giovani, che sono sempre pochi quelli che hanno come obiettivo di lavorare in un’impresa. I ragazzi – perché scarsamente informati o per i modelli che vengono loro proposti attraverso i media – sono ancora alla ricerca del “po- sto fisso” e questo significa l’impiego pubblico o parapubblico. Ed il para- dosso deriva dal fatto che il vero precariato si concentra proprio nella scuo- la, nell’università, negli enti locali, nelle Regioni, nel pubblico impiego. Nell’industria il dato dei contratti non standard non si discosta da un 7-8%, quasi la metà di quella che è la media europea di contratti temporanei. Quindi il mio invito a chi ne ha la possibilità è di non favorire l’attivazione di questo circolo non virtuoso che disegna il luogo di lavoro fabbri- ca/industria come un luogo di precarietà, di faticosità, di rischiosità.

**Quindi non ci si può dedicare solo alle riforme se non si sviluppa anche un po’ di “cultura del lavorare” che continua a navigare pericolosamente dovendo evitare luoghi comuni, pregiudizi, i “bamboccioni”, ma anche chi dopo essersi laureato vuole un posto adeguato al titolo di studio senza essersi mai chiesto prima se quel tipo di studi sarebbe poi stato spendibile sul mercato del lavoro. È così?**

Non solo è così ma dobbiamo stare anche molto attenti a non scaricare tut- te le responsabilità solo sui ragazzi. La colpa è nostra come genitori, come

insegnanti, come politici, come classe dirigente se i ragazzi non hanno le idee chiare. Voglio solo fare un ultimo esempio di cui si può riscontrare facilmente l'esattezza. La triste sorte che tocca a quella forma di rapporto di lavoro che si chiama apprendistato. Dopo la legge Biagi l'apprendistato ha ricevuto un deciso rafforzamento delle tutele per i lavoratori. Dal 2003 ad oggi l'istituto ha subito ulteriori modifiche tutte a vantaggio della stabilità di questo rapporto di lavoro. L'apprendistato non è un contratto precario – nonostante sia così qualificato da, ahimè, numerosi professori – ma è una forma di rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Con il nuovo apprendistato si può entrare al lavoro anche se sei laureato in ingegneria nucleare, però questo non piace. Nell'immaginario collettivo l'"apprendista" è considerato ancora il giovane di bottega, secondo la concezione tipica degli anni Cinquanta quando è stata definita la disciplina sull'apprendistato. Pertanto il giovane a cui si dà la possibilità di fare l'apprendista il più delle volte non accetta perché la società pone lo *status* di apprendista nei più bassi gradini del valore che si attribuisce alle professioni ed ai mestieri.

**Detta banalmente, non pensa che forse si potrebbe scegliere un nome più moderno?**

Guardi che lei mi pone una domanda alla quale abbiamo cercato di dare risposta e mi ci metto anch'io perché ci abbiamo lavorato, ci avevamo pensato seriamente. Si era pensato ad alternative con espressioni di origine anglosassone. Ma poi abbiamo visto che altre forme di lavoro come il *job on call* piuttosto che lo *staff leasing* sono diventati motivo di ludibrio specie da parte di chi cercava di trovare nuovi motivi di opposizione a queste forme di rapporto di lavoro. Ma le assicuro che la questione non è nuova. Nel ruolo che ricopro ho avuto l'opportunità di lavorare con i Ministri del lavoro Treu, Salvi, Damiano, Maroni, Sacconi e con ognuno di loro abbiamo cercato di affrontare questo aspetto. L'unica novità è che oggi si parla anche di apprendistato di alta professionalità, quello che crea il collegamento tra l'impresa e l'università, ma anche di questo si riesce ad avere uno scarsissimo ritorno perché al giovane il termine apprendistato proprio non piace. Bisognerebbe rivolgersi ad un creativo di qualche società di comunicazione ed immagine che inventi la parola che colpisca la fantasia del giovane oppure avere un personaggio quale *testimonial* di un contratto di apprendistato. Al di là delle battute, ho voluto segnalare non un problema tecnico, ma la necessità che tutti si sia impegnati nella crescita culturale del nostro Paese. Dopodiché non voglio eludere il secondo versante del problema: cosa offri-

re ai giovani. Crisi o non crisi, le imprese hanno bisogno dei giovani. Senza i giovani le imprese non possono né crescere né migliorare. Sono i giovani che hanno il compito di innovare e di cambiare, in tutte le società, poiché sono loro che sono capaci di sperimentare e rompere con gli schemi prevalenti. In Italia i giovani arrivano tardi a conoscere l'impresa e, come ho detto, molti di loro ne hanno un'immagine distorta e non ricevono a scuola alcun orientamento che li aiuti ad avvicinarsi alla cultura di impresa, alla cultura della competizione e del gioco di squadra, dell'etica e della responsabilità. D'altra parte le imprese per valorizzare il capitale umano e attirare i giovani migliori devono accrescere la propria propensione a innovare e investire in ricerca, evolvendo verso dimensioni maggiori e in settori a medio-alta tecnologia. L'impegno nel rafforzare la formazione deve consentire ai giovani di trovare un lavoro che soddisfi le loro aspettative e alle imprese di trovare persone che corrispondono alle loro esigenze. Il primo risultato si ottiene anzitutto innalzando il grado di istruzione.

A un'istruzione più elevata, infatti, corrisponde un maggior tasso di occupazione. Nella popolazione italiana il tasso di occupazione di chi ha la laurea è di 9 punti superiore a quello dei diplomati. Ma la laurea e il diploma devono incontrare il mercato. Come ho già ricordato, in Italia si registra un'offerta ancora eccessiva di corsi di laurea che non danno sbocchi professionali mentre si sta producendo un'emergenza per la carenza di laureati e diplomati in materie tecnico-scientifiche. E un altro mito da sfatare è che le imprese italiane non assumano laureati. Al contrario, le imprese a media tecnologia, che sono innovative e internazionalizzate, assumono tecnici e laureati in misura crescente ed anzi faticano a reperirli. Quindi a conclusione di questa nostra conversazione, per la quale la ringrazio sinceramente e mi scuso se ho toccato in maniera approssimativa un po' troppi argomenti, credo che se si intende dare una risposta alle tante domande che ci siamo posti strada facendo e soprattutto qualche risposta ai nostri giovani, sarà necessario che si abbandonino le dispute ideologiche e nominalistiche e si dia avvio ad una vera stagione di confronto e di lavoro per affrontare i problemi nuovi che abbiamo di fronte. Sarà positivo per tutti. Grazie.

## La negoziazione sindacale\*

**Che ne pensa di una pubblicazione che cerca di far conoscere gli aspetti della negoziazione sindacale sotto i diversi profili emotivi e comportamentali?**

Ritengo importante l'iniziativa promossa da Confindustria Firenze di far conoscere le tecniche della negoziazione specie in una fase come questa dove, a mio giudizio, si è venuta a determinare una certa discontinuità nella formazione delle professionalità dedicate alla gestione delle relazioni industriali.

Ho la sensazione che i sindacalisti d'impresa siano ormai divisi in soli due gruppi: i professionisti "di lungo corso", da un lato, e i giovani che solo adesso iniziano questa attività, dall'altro, con un discreto divario di età e di esperienza fra gli uni e gli altri. Sembra mancare una fascia di mezzo, quella dei trenta-quarantenni. La ragione di questo? Credo sia da attribuire al protocollo del 1993, che, per la prima volta, ha introdotto regole per la contrattazione collettiva. Aver fissato i tempi, i modi, i soggetti e le materie della contrattazione collettiva da valere tanto per la contrattazione nazionale quanto per il livello aziendale o, comunque, decentrato ha comportato numerosi effetti positivi che, in funzione di una minore conflittualità ed una effettiva moderazione salariale, hanno favorito una dinamica economica e produttiva più regolata. Tra i diversi effetti io inserisco anche il diffondersi della sensazione che la gestione delle relazioni industriali – il "sindacale", come si dice in gergo – non costituisse più una priorità. Certamente con le nuove regole per gli assetti della contrattazione collettiva definite nel 1993, siamo passati da una situazione di anomia ad una forma di proceduralizzazione dei rinnovi dei contratti che sembra aver indotto il convincimento che la negoziazione potesse tradursi in una mera attività burocratica. Percezione naturale quando si transita da una fase dove, per anni, ha prevalso la concezione del salario "variabile indipendente dall'economia" alla "nuova" contrattazione basata sul riconoscimento dell'inflazione programmata e del re-

---

\* Intervista tratta da M. BORNENGO, A.M. ORAZI, *La negoziazione sindacale. Gestione delle emozioni e tecniche di contrattazione*, Franco Angeli, 2007, 13-21.

cupero del differenziale fra inflazione programmata e reale registrata nel biennio pregresso. La proceduralizzazione della contrattazione unita al momento economico di ripresa ha assicurato – per i primi anni di applicazione del protocollo – un periodo di relativa pace sociale e di normalità nei rapporti tanto in sede centrale quanto in azienda.

Di conseguenza è stato rallentato il “ricambio” fra gli addetti alle relazioni sindacali, tanto nelle aziende quanto nelle strutture associative ed anzi, in alcuni casi, si è proceduto ad una significativa riduzione delle precedenti funzioni sindacali con uno spostamento, certamente positivo anche se non esaustivo delle complessive esigenze aziendali, verso le aree della formazione e della definizione delle *policy* di attenzione per le risorse umane.

Quindi, e non lo dico per piaggeria, trovo lodevole un’iniziativa come la vostra così articolata e completa, che può aiutare i giovani colleghi e, ancor di più, chi ha in progetto di intraprendere questa delicata funzione, a “recuperare” quel particolare *mood* del sindacalista d’impresa e comprendere quanto sia complesso il mondo delle relazioni industriali. Sarebbe un grave errore far credere che l’attività del negoziatore sindacale sia accessibile a tutti, ritenendo magari che sia sufficiente avere una buona dialettica ed una consistente dose di comunicatività, per poter gestire efficacemente un tavolo negoziale.

Non bisogna poi trascurare il fatto che questo mestiere, data anche la complessità delle nostre organizzazioni, richiede necessariamente un lungo apprendistato attraverso il quale realizzare non soltanto il trasferimento dei saperi e del saper fare negoziazione sindacale, ma anche la consapevolezza dello stile che dovrebbe continuare ad essere proprio di chi fa il sindacalista d’impresa (e che non vuol dire solo indossare un buon abito sartoriale ma certamente avere un modo di “agire” che di per sé qualifica la persona come un professionista).

Tutto questo perché, se il servizio sindacale è stata la scintilla iniziale che quasi un secolo fa ha indotto le imprese ad associarsi ed ad organizzarsi in forma di “sindacato di risposta” (alle “rivendicazioni” dei sindacati dei lavoratori), è probabile che questa funzione continui ad essere un punto di forza dei sistemi associativi sempre che sia svolto con la consapevolezza dei cambiamenti nel frattempo intervenuti e che sempre più rapidamente interverranno.

### **Quali altre considerazioni possono essere utili per le nuove generazioni di negoziatori sindacali?**

Penso sia utile richiamare il documento di proposte che Confindustria ha presentato nel settembre del 2005 con il titolo *Relazioni industriali per una maggior competitività delle imprese, lo sviluppo dell'occupazione e la crescita del Paese*. Un documento, elaborato ed approvato da tutte le componenti del sistema, con il quale si attribuisce alle relazioni industriali una funzione ancora rilevante se finalizzate a creare condizioni di maggiore competitività. La negoziazione deve essere quindi considerata non solo come una occasione di gestione dei conflitti collettivi o plurimi, ma soprattutto rivolta a definire i modi per conseguire obiettivi comuni tra interlocutori che rappresentano interessi diversi.

La visione della negoziazione soltanto come strumento di gestione del conflitto poteva avere una sua logica in un mercato chiuso. Oggi, per poter competere in una economia di mercato globale, si richiede che i comportamenti delle imprese, dei lavoratori e dei loro rispettivi rappresentanti compiano un salto culturale per uscire finalmente dalla mera logica del conflitto e della contrapposizione.

Confindustria ha indicato con chiarezza questo obiettivo con il documento del settembre 2005, attribuendo alle relazioni industriali la funzione di accompagnare la profonda trasformazione che investe l'intero sistema economico-produttivo. Per far questo occorre realizzare un sistema ordinato di relazioni fra le parti in cui vi siano regole per distribuire il reddito ma anche regole per produrlo, unitamente ad un modello di rapporti che risulti sempre più di tipo collaborativo e sempre meno conflittuale. Solo così è possibile favorire la produzione di quel maggior valore aggiunto da distribuire poi fra i fattori che hanno contribuito a crearlo (lavoro, capitale ed attività imprenditoriale).

Se invece prevarranno gli stereotipi, ancora presenti in alcune parti della politica e dei sindacati, del "conflitto permanente" e della "lotta di classe", rischiamo di rimanere esclusi dal mercato globale. Le relazioni industriali devono quindi evolversi per il conseguimento dell'obiettivo comune: la maggiore competitività del Paese acquisibile solo con l'impegno del sistema economico e politico nel suo complesso ed in quest'ambito, per quanto di specifica competenza, attraverso uno sforzo – anche di crescita culturale – sia delle imprese che delle organizzazioni sindacali.

Tra i diversi commenti suscitati dal documento di Confindustria, non ne ho rilevato uno che, secondo me, almeno i sindacati avrebbero dovuto esprimere anche con una certa soddisfazione. E cioè che Confindustria, ancora

nel 2005, ha operato una scelta ben precisa che consiste nel considerare i sindacati confederali quali naturali interlocutori per la gestione dei rapporti di lavoro. Una scelta non scontata considerando gli orientamenti dell'ultimo decennio ma anche la situazione in atto in altri Paesi europei. Nei Paesi del Nord-Europa il sindacato non è l'interlocutore naturale dell'impresa, mentre è prevalente un rapporto più diretto tra direzione aziendale e lavoratori. Se la confederalità sindacale invece per noi continua ad essere un valore, è anche necessario che la rappresentatività dei sindacati confederali sia reale ed effettiva anche nelle fasi in cui si richiede un cambiamento di rotta, una modifica nello sviluppare i rapporti fra capitale e lavoro, sapendo che questo grado di rappresentatività non si dimostra con i numeri e le tessere ma con la capacità di incidere sui comportamenti nei luoghi di lavoro affinché lì si realizzino le condizioni per vincere la sfida che il mercato globale impone al sistema produttivo. È in questo contesto che si deve muovere il sindacalista d'impresa nella consapevolezza che gli schemi che sono stati adottati in passato cominciano a scricchiolare e per certi aspetti sono proprio superati. Quindi, bene trasferire e ricevere l'esperienza del passato non, però, per perpetuarla bensì per farne la base su cui costruire il nuovo.

### **Quali dovrebbero essere gli elementi caratteriali del buon negoziatore?**

Provo ad indicare le tre caratteristiche che, a mio avviso, bisogna possedere per poter condurre un tavolo di trattativa sindacale: *capacità, credibilità, correttezza*. Nell'ambito della "capacità" distingo fra capacità soggettiva e capacità oggettiva. Per capacità soggettiva intendo la preparazione personale che presuppone la perfetta conoscenza, in primo luogo, del diritto civile e, subito dopo, del diritto del lavoro e del diritto processuale e poi – grande assente nella esperienza corrente – una solida conoscenza dell'economia micro e macro, per capire i fenomeni del mercato in cui operano le aziende e di riflesso i comportamenti che dovrebbero tenere le parti sociali. Rafforzata anche con la frequenza di corsi di specializzazione, deve essere ben solida la base scientifica e culturale dei giovani che si affacciano al mondo delle relazioni sindacali. Chi fa contrattazione sindacale gestisce e disciplina istituti economici e normativi che incidono direttamente sulla dinamica economica sia complessiva di sistema che di settore od aziendale. Alla rigorosa preparazione di base si deve accompagnare un costante e continuo aggiornamento e per questo occorre un'altra importante attitudine: essere sempre curiosi di conoscere, per non fermarsi alla superficie del problema ma essere deside-

rosi di cercare di capirne le ragioni sottostanti per trovare le soluzioni migliori che, il più delle volte, dovranno essere anche innovative trattandosi di materia – la gestione delle risorse umane – in continua evoluzione per il perenne sovrapporsi di fenomeni sociali, economici, tecnologici, culturali e via enumerando.

La contrattazione collettiva è di per sé un esercizio volto alla costante ricerca dell'innovazione per anticipare soluzioni rispetto a fenomeni che, se non modificati, non consentono alle imprese di essere più competitive. Se da un lato l'atteggiamento del sindacalista dei lavoratori è rivolto alla conservazione dell'esistente, alla difesa dei diritti acquisiti non disgiunta dalla ricerca di ulteriori tutele che corrispondono a nuovi vincoli per il datore di lavoro, dall'altro il sindacalista d'impresa non dovrebbe mai avere un atteggiamento meramente difensivo, ma costantemente propositivo cercando soluzioni innovative nella consapevolezza che, nelle relazioni industriali, non sempre due punti sono uniti da una retta ma talvolta per andare da A a B occorre percorrere traiettorie più complesse. Questo è il lato più affascinante del fare relazioni industriali nell'interesse delle imprese. Un mestiere bello, se lo si fa con passione, ma non certo fra i più gratificanti per il solo fatto che, anche quando sei stato bravissimo, comunque difficilmente qualcuno te lo riconoscerà perché alla fine il tuo dante causa, l'impresa od il sistema di imprese avranno ricevuto qualche onere in più: meno del temuto ma comunque superiore a quelli che già avevano. Per questo un grande maestro di relazioni industriali come Felice Mortillaro, troppo presto dimenticato, soleva affermare che il contratto migliore è sempre quello scaduto! È qui che si inserisce la capacità del negoziatore: saper “portare a casa” quel *quid* di diverso ed innovativo che consente anche all'impresa di valutare positivamente l'esito della trattativa.

Da rifuggire come la peggiore delle maledizioni che può colpire un sindacalista d'impresa la tentazione di perseguire una situazione di beata tranquillità riproducendo esperienze già affrontate e sviluppate in altri tavoli. È il modo sicuro per affossare l'innovazione che è la caratteristica principale delle relazioni sindacali.

Le innovazioni contrattuali devono essere portate avanti a piccoli passi, in quanto presuppongono cambiamenti che coinvolgono molti interessi; ciò non di meno il cambiamento deve essere continuo e deve vedere il coinvolgimento costante di tutte le parti: azienda, sindacati e lavoratori.

Non suoni banale ma dobbiamo evitare di ritenere che la negoziazione sia una partita a due, con i soli sindacati, nel presupposto che questi siano in grado di rappresentare tutto e tutti. Come insegnano gli studiosi dei fenomeni sociali, siamo una società frammentata che (per fortuna) ha (o do-

vrebbe aver) perso il concetto di classe e dove le esigenze delle persone, specie se lavoratori subordinati, non possono più essere rappresentate in forma omogenea. Una volta soddisfatti i bisogni primari – e questo è già avvenuto da tempo – ogni persona, ogni lavoratore ha bisogni ed aspettative diversi e che solo in parte possono essere soddisfatti da una “piattaforma” sindacale. Di qui anche la capacità di innovare per non esaurire nel solo rapporto collettivo le risorse – sempre limitate – a disposizione per la negoziazione.

Per capacità oggettiva intendo la capacità di impegnare chi rappresentiamo, ovvero la capacità di rappresentanza.

È un tema che normalmente non tocca la “nostra” parte, ma che dobbiamo costantemente verificare per sapere fino a che punto i nostri interlocutori sono in grado di impegnare la propria parte. Sempre più spesso vediamo casi di contratti conclusi la cui efficacia viene dichiarata sospesa in attesa di verifiche assembleari. Tutto bene se le verifiche, cui sono soggette entrambe le parti, hanno una finalità di tipo istituzionale/statutaria. Diverso il discorso se la verifica può portare alla ridiscussione dei termini dell’accordo raggiunto. Non è questa, a mio avviso, una garanzia di maggiore democraticità ma solo di ridotta capacità di rappresentanza. Un sindacalismo assembleare rischia di essere scarsamente rappresentativo. Chi tratta deve avere il mandato pieno ad obbligare la propria parte, altrimenti la trattativa è bene farla direttamente con il mandante, anche se questo può creare problemi di non poco conto. Comunque, se chi ha negoziato e concluso non può poi confermare i termini del patto raggiunto, ha una sola possibilità: rimettere il mandato e dedicarsi ad altre attività più gradevoli e, magari, anche meglio remunerate.

La “credibilità” è un elemento emotivo/caratteriale imprescindibile per il buon negoziatore che deve essere capace di “meritare la fiducia” dei suoi rappresentati così come dei suoi interlocutori. Non confondiamo mai la tattica con la furbizia: opportuna la prima, da evitare la seconda. Le relazioni sindacali si sostengono sul rapporto interpersonale: chi è credibile ha la fiducia dell’altro, ferma restando la corretta contrapposizione di idee e soluzioni. Ancora è dato di vedere ai tavoli sindacali quell’atteggiamento bizantino fatto di sottigliezze, pedanterie, cavillosità, ragionamenti tortuosi per sviluppare un mercanteggiamento continuo e tedioso. Non credo sia utile, al di là del piacere personale di verificare chi è il più “furbo” fra i due. Credo invece che sempre più dobbiamo pretendere, a tutti i livelli, che il negoziato sia fra professionisti della materia, certamente abili negoziatori ma non “venditori di tappeti” (scusate la franchezza). Nel negoziato abbiamo un obiettivo da raggiungere, che potrà anche modificarsi nel tempo, e la possibilità di conseguirlo sarà tanto maggiore quanto le nostre argomentazioni

saranno sorrette da valutazioni oggettive, da riscontri quantitativi, da correlazioni logiche fondate su una seria preparazione tecnico-giuridica: questo è il “punto di appoggio” della credibilità del buon negoziatore. Se il sindacalista è credibile ha il vantaggio di essere accettato anche quando sbaglia (e capita, certo che capita di sbagliare!).

Sull'elemento caratteriale della “correttezza” sono particolarmente intransigente. A parte il fatto che si tratta di una qualità necessaria quale che sia l'attività svolta, diventa imprescindibile se si fa il negoziatore sindacale. La correttezza, che vale per tutti coloro che partecipano alla trattativa sia da una parte che dall'altra, si esprime in varie forme, com'è ovvio. Mantenere la correttezza al tavolo vuol dire infatti non alzare la voce, non utilizzare espressioni volgari, non interrompere l'interlocutore, rispettare il ruolo di ciascuno e ricordarsi sempre che al tavolo sindacale tutti hanno uguale dignità, sono tutti di pari livello in quanto rappresentanti e portatori di interessi tutti legittimi per definizione. Ma la correttezza si esalta nella gestione dei rapporti personali fuori ed all'interno del negoziato. Chi è corretto sarà sempre rispettato ed ascoltato in tutti i tavoli sindacali.

Ricapitolando: la correttezza rafforza la credibilità del negoziatore; la correttezza e la credibilità, poggiate sulle capacità, soggettive e oggettive, rendono il negoziatore sindacale efficace.

Non sembri una nota di snobismo, ma credo sia giusto consigliare ai giovani interessati a questo mestiere di frequentare anche le scuole dove insegnano a giocare a *Bridge*. Non solo perché è un gioco che ti abitua a ragionare, a prevedere, a calcolare ma soprattutto perché, nelle scuole serie, ti insegnano anche cosa vuol dire la “presenza al tavolo” e cioè come si deve comportare un buon giocatore di *Bridge*. E un sindacalista è anche un buon giocatore di *Bridge*, non certo di *Poker* perché nel nostro mestiere non c'è né l'azzardo né il bluff, ma un solido ragionamento razionale.

### **A livello confederale come si può definire il clima negoziale? Ci sono differenze significative rispetto agli altri livelli negoziali?**

Non mi sembra di poter dire che ci siano differenze sostanziali né di clima né di comportamento. Ho la sensazione che più si sale di livello (semplificando: dall'aziendale al territoriale, al settoriale di categoria, al confederale), maggiore deve essere il grado di modestia con il quale affrontare il negoziato. Via via che il confronto riguarda una platea di imprese sempre più ampia, devi avere la consapevolezza che stai rappresentando interessi sempre più differenziati, spaziando da quelli dei settori manifatturieri (che già al loro

interno non hanno quasi più niente di omogeneo) a quelli delle imprese di servizi innovativi e tecnologici (dove il fattore lavoro si gestisce secondo schemi significativamente diversi da quelli propri del manifatturiero), al grande mondo dei servizi a rete (energia, telecomunicazioni, trasporti, poste, ecc.), dove la gestione delle risorse umane somma alle difficoltà di mantenere la continuità dei servizi 24 ore (e cioè notte e giorno, tutti i giorni dell'anno) quella di doverli garantire al cliente/utente evitando che sia quest'ultimo a diventare "ostaggio" nelle controversie.

Ecco che agli aspetti caratteriali prima ricordati devi aggiungere una buona dose di modestia perché non puoi presumere di sapere tutto di tutti. Ed è allora con questo spirito che affronti i negoziati interconfederali ed ancor più le fasi di concertazione con il Governo. Devi sapere che il grado di attenzione deve essere elevato al massimo livello per cogliere tutti gli aspetti positivi e negativi che possono ricadere sulla pluralità così differenziata dei tuoi rappresentati. Niente di drammatico, lo si fa ma ancora una volta bisogna avere la propensione al confronto, alla collaborazione, al famoso "gioco di squadra" per raccogliere all'interno del sistema tutte le indicazioni, i suggerimenti, le precisazioni che ti torneranno utili quando, in perfetta solitudine, svolgi il ruolo di portavoce/capo delegazione. Affrontare confronti e negoziati di livello confederale richiede, come in tutte le altre ipotesi ai diversi livelli, una severa fase di preparazione al tuo interno per approfondire e calibrare i possibili obiettivi sapendo che quando rappresenti interessi così differenziati il tuo compito non è mediare le diverse posizioni ma essere in grado di fare sintesi fra punti di vista che possono essere anche fortemente contrapposti.

Sono quindi tutte esperienze nelle quali i dati caratteriali della capacità, della credibilità e della correttezza giocano un ruolo centrale ed a questi devi aggiungere l'altro che è quello della pazienza da esercitare al massimo perché non puoi mai essere né supponente né insofferente. Sembra un po' tutto molto complicato ma, vi assicuro, che alla fine, quando si conclude un negoziato, se tutte queste cose hanno funzionato, la soddisfazione personale normalmente c'è. E questo, nella professione, conta.

## In ricordo di Marco Biagi\*

Fino a ottobre del 2011 sono stato direttore delle Relazioni industriali di Confindustria. Il mondo e le vicende legate alla riforma che porta il nome di Marco Biagi le ho vissute dall'interno, da vicino, e la prima cosa che mi viene da dire in una giornata come questa è che tutto avrei voluto piuttosto che ricordarlo per la tredicesima volta.

Noi non volevamo ricordare Marco Biagi. Noi volevamo continuare a lavorare con Marco Biagi, così come avevamo incominciato, io personalmente dal 1997, quando con Tiziano Treu lavorammo intorno alla legge che porta il suo nome, alla grande riforma che fu l'introduzione del lavoro interinale, e poi a seguire, fino al 19 marzo del 2002, sapendo noi con certezza, e lo dico senza polemiche, che Marco aveva ragione ad aver paura. Lo sapevo io, lo sapeva Maurizio Sacconi, lo sapeva Michele Tiraboschi, lo sapevano altri amici come Stefano Parisi, perché viveva sulla sua pelle questa "sensazione" di essere al centro dell'attenzione del terrorismo.

Da quando Michele Tiraboschi ci chiamò a Modena, insieme ad altri amici e ai soci di ADAPT, un mese dopo la morte di Marco, per il primo ricordo pubblico presso il suo Centro studi, son passati tanti anni. Molti di coloro che erano presenti all'epoca oggi fanno altri mestieri o, come me, sono andati in pensione. Quindi non tutti siamo qui oggi, a testimoniare quanto accaduto e, con esso, il non facile sforzo per tenere vivi, nonostante tutto e tutti, un metodo e una Scuola. Michele fu molto chiaro. Ci disse: «adesso che non c'è più Marco, voi soci intendete portare avanti questa iniziativa che va sotto il nome di ADAPT?». Non ci fu dubbio alcuno, ma ancor di più vedendo di persona i ragazzi (allora ragazzi) che stavano insieme a Marco, che erano gli allievi di Marco Biagi, e lo spirito con cui avevano affrontato questi temi e questa tragica vicenda. Questi ragazzi, sulla scia del loro Maestro, avevano imparato ad affrontare i complessi temi del lavoro e delle relazioni industriali con una logica non proprio comune in quella stagione: una logica che non era di parte. Era una logica corretta e moderna, che cercava di esaminare le esigenze di entrambe le parti, del capitale e del lavoro e non

---

\* Intervento alla XIII giornata in ricordo di Marco Biagi, *La grande trasformazione del lavoro nella contrattazione collettiva*, Roma, Senato della Repubblica – Palazzo Giustiniani, Sala Zuccari, 19 marzo 2015.

– come era tradizione all’epoca e in alcuni casi ancora oggi – di contrapposizione capitale/lavoro al punto da condizionare la nostra economia “costringendola” probabilmente a non svilupparsi così come avrebbe potuto.

Nei dieci anni che mi hanno visto in attività, diciamo pure in prima linea, nella difesa, applicazione, spiegazione della legge Biagi la cosa che sempre mi è dispiaciuta allora e continua a dispiacermi adesso è che nell’immaginario collettivo non si è voluto capire il significato di quella legge: non è una legge che ha creato precarietà, non è una legge che ha creato le 44 forme di lavoro. Ho sfidato continuamente giornalisti, sindacalisti, esperti ad elencarmele su una lavagna: non c’è mai riuscito nessuno. Però, se voi guardate un talk-show in qualunque momento della giornata, sentirete parlare di due cose: di precarietà introdotta dalla legge Biagi e delle 44 forme. Per cui tutti hanno cercato nel 2007 con il Governo Prodi, oggi con il *Jobs Act* di “sforbiciare” queste 44; io aggiungo, fortunatamente, salvo alcune incursioni improprie, non ci sono riusciti. Allora il senso – e lo ripeto, probabilmente ancora una volta inascoltato e non condiviso – il senso di quella legge è sempre stato uno soltanto: quello di dare tutele a tutti i lavoratori, quale che fosse la forma di rapporto di lavoro instaurato. E, soprattutto, a differenza di quello che si dice e si racconta non sono rapporti di lavoro atipici quelli creati dalla legge Biagi. Anzi la legge Biagi ha tipizzato tutte le forme di rapporto di lavoro che c’erano e che ci potrebbero essere, e quindi ha dato tutele, non le ha tolte. Però questo messaggio nel nostro mondo, nella nostra Italia, nel nostro Paese non è passato, perché ha avuto vita più facile dire che «tutto era precario, tutto era incerto, abbiamo distrutto una generazione di giovani in virtù della legge Biagi».

Concludo facendo i miei migliori auguri ad ADAPT, che ha continuato a vivere dopo la scomparsa di Marco. Inizialmente pensava soltanto di essere un punto di riferimento di studio e di elaborazione culturale su temi del lavoro e delle relazioni industriali per i soci. È anche questo, ma soprattutto è stata ed è una grande Scuola che si è aperta, ha proliferato, a livello internazionale, su diversi campi e temi anche in chiave interdisciplinare. E oggi con ADAPT fortunatamente abbiamo – dico “abbiamo” per chi come me si interessa di relazioni industriali e di diritto del lavoro – un chiaro punto di riferimento, ed è quello che a me dà particolare piacere, leggendo i contributi dei giovani, lavori fatti con attenzione, con cura, perché questo poi era l’insegnamento di Marco Biagi: non pressapochismo, ma studio attento e senza pregiudizi, con un’analisi corretta di come stanno le cose considerando con equilibrio le esigenze della produzione e le tutele per i lavoratori.

Questo connubio è veramente l’insegnamento di Marco che ce l’ha portato sia a livello nazionale che attraverso gli studi internazionali, e io sono con-

---

*Giorgio Usai*

---

vinto che questo sarà l'eredità che continuerà a portare avanti ADAPT e la sua Scuola. Grazie, grazie molte davvero.

## I giovani di ADAPT a colloquio con Giorgio Usai\*

**Dott. Usai quando e come ha capito che il suo futuro sarebbe stato nel mondo delle relazioni industriali e sindacali? È stata una scelta consapevole o un'occasione capitata e poi maturata?**

Direi un'occasione fortemente cercata. Riconosco di avere avuto una grande fortuna e cioè di aver potuto fare il mestiere che avevo in mente di fare ed in vista del quale avevo orientato i miei studi universitari e la successiva specializzazione. Come dite voi giovani, mi sono realizzato. In questo facilitato anche dal fatto di essere un po' "figlio d'arte": mio padre è stato per molti anni a capo dell'Ispettorato del lavoro ed in casa capitava spesso di affrontare i temi del lavoro e del sistema industriale. Eravamo verso la fine dei "mitici" anni Sessanta, quelli del "vero" autunno caldo, degli scioperi generali dei metalmeccanici, dello Statuto dei lavoratori e, con la curiosità tipica dei giovani, cercavo di capirne le ragioni chiedendole a mio padre che sul campo viveva il conflitto fra capitale e lavoro, nel suo ruolo di servitore dello Stato che doveva verificare con rigore il rispetto e l'applicazione delle leggi sul lavoro. La tensione etica e morale che mi ha saputo trasmettere allora, anche nel leggere quanto capitava intorno a noi, senza ideologia ma con rigorosa distinzione fra i diritti degli uni e degli altri senza trascurare le rispettive, legittime, aspettative, mi accompagna tuttora. Quindi è così che al secondo anno di università, superato l'esame di Diritto del lavoro, chiesi al titolare della Cattedra, il prof. Giuliano Mazzoni, se mi assegnava la tesi. La risposta fu sì ma a condizione di dedicarvi almeno due anni. E così fu, anche perché – con capacità premonitrice, visto quanto mi ha "ossessionato" negli anni successivi – mi assegnò una tesi sull'articolo 18 dell'appena nato Statuto dei lavoratori. Accettai con entusiastica incoscienza l'impegno che mi doveva portare a comprendere ed interpretare la fase più drammatica del rapporto di lavoro, quella del licenziamento. Ma la sfida vera era data dal

---

\* Intervista a cura di Enrica Carminati, Francesco Lucrezio Monticelli e Yasaman Parpinchee, rubrica *AssoInterviste: i giovani chiedono agli esperti*, pubblicata in *Boll. ADAPT*, 2010, n. 20.

fatto che il diritto alla reintegrazione nel posto di lavoro era un tema del tutto nuovo e, guidato dalla curiosità di scoprire e dal gusto della ricerca acquisiti al liceo come metodo di lavoro, riuscii anche ad elaborare una posizione originale (che successivamente risultò anche corretta vista la dottrina e la giurisprudenza formatasi negli anni Ottanta). Negli stessi anni, approfittando dello studio d'avvocato del mio futuro suocero, ho provato a capire cosa significava "la professione" che, per la verità, non mi ha mai sollecitato più di tanto. Con la fatica che richiedevano i 27 esami dell'epoca, terminai l'università con la chiara idea che il centro del mio interesse erano e sarebbero stati i temi del lavoro visti nella logica di impresa. La mia si può dire sia stata una vera e propria vocazione in anni, come sono stati gli anni Settanta, molto complicati per chi aveva in mente il progetto di fare il "sindacalista d'impresa".

**Gli anni Settanta sono stati gli anni in cui le relazioni sindacali hanno visto l'apice della conflittualità e della contestazione. La sua carriera è iniziata in Federmeccanica, settore storicamente duro, difficile e centrale visto anche il numero di lavoratori che occupa. I ricordi dei quasi vent'anni passati nell'associazione saranno moltissimi. C'è una persona che più di altre ha segnato il suo percorso?**

Con quanto ho detto circa il percorso di studi, è chiaro che quando ho dovuto scegliere – ebbene sì, in quel momento si poteva scegliere fra più occasioni di lavoro – non ho avuto il minimo dubbio a decidere per la proposta che mi veniva da Federmeccanica anche se comportava la necessità di trasferirmi da Pistoia a Roma. Da giovane "immigrato", lavorare "per" il contratto collettivo nazionale del più grande settore industriale italiano è stato per me come toccare il cielo con un dito, in una scuola, qual è stata Federmeccanica, guidata da un personaggio come Felice Mortillaro, un maestro di cui il mondo della rappresentanza delle imprese sente sicuramente la mancanza. È scomparso troppo presto, nel 1995, quando avrebbe potuto ancora dare moltissimo per l'elaborazione della teoria delle relazioni industriali. È uno dei grandi che ha costruito un pensiero originale, sulla cui base ancora oggi si lavora. Mortillaro univa alla bravura nell'insegnamento, anche universitario, una capacità negoziale strabiliante nel saper avviluppare con logica stringente i suoi interlocutori. Non c'è sindacalista che non abbia riconosciuto le sue grandi capacità unite a profonda correttezza e lealtà. I ventidue anni di collaborazione con Mortillaro non sono stati facili. Era un uomo e un professionista severo ed intransigente, prima con se stesso e poi con gli

altri, rispettato da tutti e ammirato per la sua lungimiranza e lucidità, ma allo stesso tempo considerato un personaggio “antipatico”, come tutti quelli che non si omologano. Ha dato molto al sistema Confindustria, ma il sistema non lo ha mai accettato del tutto. La sua virtù principale è stata di arrivare prima nel dire cose che ancora oggi risultano innovative tanto da non essere state ancora pienamente realizzate.

**Dopo diciotto anni nel settore metalmeccanico e cinque nei trasporti è ora in Confindustria dove riveste il ruolo di direttore dell’area Relazioni industriali, sicurezza e affari sociali. Come è avvenuto il passaggio?**

Fui chiamato, durante la presidenza di Giorgio Fossa, dal vice-presidente per le relazioni industriali Carlo Callieri, un altro personaggio che ha lasciato un segno nelle relazioni sindacali del nostro Paese. Ancora una volta mi sono trovato a non dover scegliere: per me che sin dall’inizio avevo deciso di fare il sindacalista d’impresa come potevano esserci dubbi ad entrare in “casa madre”? Naturalmente ne parlai subito ai presidenti delle associazioni con cui collaboravo, Agens e Federtrasporto, ed entrambi mi dissero che erano dispiaciuti ma capivano l’impossibilità di un rifiuto che, nel nostro mondo, sarebbe equivalso ad un atto di arroganza. Ho così iniziato a gennaio del 1998. Sono passati dodici anni di grande impegno ma di sincera soddisfazione professionale anche se sempre ad “alta tensione”. Sono gli anni del Patto di Natale con D’Alema Presidente del Consiglio (1998), dove si stabiliscono le regole del metodo della concertazione ma si rinvia ancora la revisione del protocollo del 1993 sugli assetti della contrattazione collettiva; della prima mancata firma della Cgil su un accordo interconfederale, quello per la riforma del contratto a termine (2001) negoziata con tutti i sindacati fino a quando, all’ultimo momento, la Cgil, bloccata dai metalmeccanici della Fiom, “scopre” ragioni di dissenso; del lungo e drammatico percorso che dal *Libro Bianco sul mercato del lavoro* (che ci fu chi si affrettò a definire “melmoso”) porta alla legge Biagi, dopo che Marco era stato assassinato, la sera del 19 marzo 2002, davanti al portone di casa (ed io l’avevo sentito per telefono, l’ultima volta, la mattina del 18); del Patto per l’Italia (2002) e della strumentale polemica su un presunto stravolgimento dell’articolo 18 dello Statuto dei lavoratori; del protocollo sul *welfare* con il quale, nel 2007, la sinistra radicale, essenziale componente del Governo Prodi, intende de-strutturare la legge Biagi senza, fortunatamente, riuscirci; dell’avvio di quel lungo e contrastato confronto per la riforma della contrattazione collettiva

iniziato dal presidente Luca Cordero di Montezemolo – con il “gran rifiuto” della Cgil in aperta polemica con Cisl e Uil – e concluso, dopo “appena” cinque anni, dal presidente Emma Marcegaglia e dal vice-presidente Alberto Bombassei nel 2009, ma ancora una volta senza la sottoscrizione della Cgil.

**Alla luce della sua esperienza e del suo percorso di studi e formativo, quali consigli si sente di dare ad un giovane in vista del suo ingresso nel mondo del lavoro specie se ha intenzione di dedicarsi alle relazioni industriali e sindacali?**

Due sono gli aspetti sui quali insisto molto quando ho l’opportunità di parlare con i giovani del lavoro e delle possibilità di impiego. Il primo è di tenere sempre presente che l’Italia è il secondo Paese più industrializzato d’Europa dopo la Germania. È un dato che viene ignorato dai più e specie dai nostri giovani e dalle loro famiglie, nella scelta della scuola superiore e, a maggior ragione, degli studi universitari. Credo che si possa dire che l’Italia sta affrontando in maniera non drammatica la crisi che ha colpito il sistema produttivo mondiale, proprio perché è ancora un Paese prevalentemente industriale e manifatturiero. Si discute se, nonostante questo, il concetto di “classe operaia” sia ormai obsoleto. Forse sì, ma questo serve per capire che il valore è il lavoro dei singoli, il loro impegno, il merito individuale e descrive bene le trasformazioni – positive – che attraversano la nostra economia. L’invito ai giovani è a non aver paura del cambiamento. Certo, va governato, per cui per il lavoro che cambia devono essere previsti nuovi strumenti di tutela senza rimanere abbarbicati a quelli che hanno funzionato perché costruiti per un modello produttivo di tipo fordista, ma che ormai è superato. La garanzia che deve essere assicurata ai giovani non è “del posto” – non lo è quasi più neppure nel pubblico impiego, il tempio del “posto fisso” – ma per l’occupabilità che deriva dal saper fare del singolo, un saper fare reso sempre attuale dalla formazione continua. Quindi in una logica di lavori anche temporanei – e smettiamola, per favore, di parlare solo di precarietà – la vera tutela (al di là di quelli che sono i diritti inderogabili e sui quali nessuno intende più tornare indietro, non foss’altro perché l’appartenenza all’Europa non lo consente) è l’occupabilità unita alle forme di sostegno al reddito per le fasi di transizione da un lavoro ad un altro. Ma si transita solo se l’economia “tira” e quindi se il Paese è competitivo e perché questo avvenga è anche necessario che ognuno di noi sia in grado di rispondere adeguatamente alla domanda di occupazione che proviene dalle imprese.

**Scusi, mi sembra di capire che ci dica che bisogna saper cercare il lavoro e smetterla solo di lamentarsi. Una bella strigliata ai giovani?**

I giovani hanno responsabilità limitate! Ho la sensazione che ricevano messaggi in prevalenza distorti. Capisco che possano essere discorsi sgradevoli i miei ma dobbiamo pure avere la consapevolezza della realtà che ci circonda e della “guerra mondiale” che le economie combattono ogni giorno. Noi siamo lì dentro e non ci sono nicchie ecologiche dove cercare protezione. Ed è illusorio cercarle. Questo devono sapere i giovani e smetterla anche di preferire una vita da precario in un ente pubblico, con la speranza di una successiva sanatoria, piuttosto che una fase di sano apprendistato o anche di contratto a termine in un’impresa privata, manifatturiera o di servizi che sia. È preoccupante leggere che ci sono 112mila candidati per 543 posti al Comune di... (!), quando – nonostante i fenomeni di crisi – c’è un’elevata quota della domanda di lavoro nell’industria e nell’artigianato che non trova risposte. E non si cercano figure “umili, faticose, poco retribuite”, bensì mansioni a carattere tecnico-scientifico, con quasi un’assunzione su 4 per *high skill*, ma anche per normalissimi mestieri d’impiegato o di operaio. Rilevo solo che in questo momento sono circa 25mila le professionalità tecniche richieste dalle imprese in Lombardia. Questo a dimostrazione di come il *mismatch* tra domanda e offerta trovi per lo più origine nel livello di qualificazione dei candidati e molto meno nell’entità del bacino di manodopera a disposizione. Consideri che le figure dirigenziali, tecniche e ad elevata specializzazione, per le quali le analisi di Excelsior piuttosto che di Italia Lavoro evidenziano un maggior livello di criticità, sono rappresentate da *white jobs*, ossia professioni legate alla salute e all’assistenza (fisioterapisti, farmacisti, infermieri), alla progettazione e ricerca (progettisti elettronici), all’efficienza e alla qualità (responsabili dei processi), all’ICT. Potrei continuare a lungo, ma mi fermo qui per dire che, per poter dare risposta alla domanda di lavoro che continua a muovere il mercato, è importante che vi sia una preparazione tecnica adeguata, compresa finalmente una buona conoscenza delle lingue straniere, ma anche un’azione – pubblica o privata che sia – di orientamento appropriata. Quindi, come vede, le responsabilità sono ben distribuite. La sfida è lavorare nell’industria che compete sui mercati internazionali come nei servizi efficienti, consapevoli che più sono grandi i servizi a rete e maggiore è l’efficienza loro richiesta. Esattamente il contrario di quanto si è pensato e praticato nel passato quando le attività nei servizi, specie se grandi ed a rete, erano sinonimo di para-pubblico e quindi di inefficienza che garantiva buoni stipendi a fronte di scarso impegno.

## **E ai giovani che si appassionano alle materie di relazioni industriali?**

Se poi il giovane è così “matto” da pensare di intraprendere la via del sindacalista d’impresa, oltre la voglia di confrontarsi nel mondo dell’economia che compete deve anche aggiungere una buona dose di studio e tanta fatica. Provare anche la «nausea per quei miei soliti studi», come scriveva l’Alfieri, è lecito ma è indispensabile insistere: quando hai compreso e interiorizzato un concetto resta tuo per sempre. Un giovane che vuole lavorare nelle relazioni industriali, e che vuole diventare un professionista credibile, deve avere delle solidissime basi giuridiche, di diritto civile, prima di tutto, e di diritto processuale. Poi deve conoscere tutto quello che riguarda la gestione del rapporto di lavoro, senza incertezze o lacune. A questo deve aggiungere una buona conoscenza dei principi di macro-economia. E smettiamola con questo falso snobismo per cui chi studia il diritto non sa di numeri e di economia! Fare relazioni industriali non vuol dire avere una buona parlantina, come qualcuno pensa, ma essere preparati, sempre e a tutte le età. Saper leggere un bilancio di azienda così come capire come funzionano i conti dello Stato ed i problemi che stanno alla base della competitività delle imprese e del Paese nel suo complesso. Come si fa a negoziare aumenti salariali in un contratto nazionale se non si ha l’idea di cosa questi “spostano” in termini macro-economici? Le nozioni di Clup e di Clut, il costo del lavoro per unità di prodotto o di tempo, costituiscono conoscenze elementari da affiancare ai principi che stanno alla base della formazione dei salari e del rapporto fra occupazione ed inflazione, e via dicendo. E poi le lingue. Le imprese sono globalizzate. Senza un buon inglese e solo con un po’ di italiano, talvolta anche “incerto”, al massimo si trova lavoro in circoscrizione!

**Dalle sue parole emerge l’importanza della formazione, intesa nel senso più ampio del termine, tema a cui negli ultimi mesi si è dedicata particolare attenzione come dimostrano il piano *Italia 2020* e le *Linee guida per la formazione nel 2010* sottoscritte da Governo, Regioni, Province autonome e parti sociali. In questo contesto, qual è in particolare, secondo lei, il ruolo della formazione continua?**

Che la formazione, e la formazione continua in particolare, sia fondamentale è fuori discussione. Deve essere al centro dell’impegno delle imprese, dei sindacati, del Governo. Abbiamo un gap di formazione specie fra i giovani che purtroppo ci pone ancora in posizione sfavorevole tanto nei confronti

europei che internazionali. Quando si parla di formazione, però, dobbiamo evitare di fare demagogia. A parte mantenere sempre più elevata l'istruzione per i giovani, in generale si deve essere concreti e realisti. Partendo dalla premessa che il mercato del lavoro, oggi più di ieri, prevede delle carriere discontinue, è utile – come ho ricordato in precedenza – concentrare l'attenzione su quelle che in Europa si chiamano politiche per la transizione, così da introdurre meccanismi che supportino la persona nei momenti intermedi tra una fase di lavoro e una fase di non lavoro, volti, in particolare, a darle una formazione “mirata” – come appunto abbiamo concordato nelle linee-guida di febbraio – che ne aumenti il grado di occupabilità. Se si vuole puntare sulla formazione continua, si devono allora trovare delle forme per aiutare anche chi di fronte alla formazione ha delle difficoltà oggettive, perché non ha più la propensione fisica o psicologica per reggerla. Non si deve ragionare superficialmente o per stereotipi, ma sulla persona e per la persona. La formazione deve essere indirizzata ai singoli, con un coinvolgimento dei servizi pubblici per l'impiego, che devono recuperare in efficienza.

**Oltre alla formazione, un altro tema che ultimamente ha interessato i tecnici della materia e l'intera opinione pubblica è l'arbitrato, così come proposto dal Collegato lavoro alla finanziaria 2009. Qual è la sua posizione in proposito?**

Ancora una volta abbiamo una dimostrazione di come sia difficile riformare la materia del lavoro anche perché, sulla questione specifica, nel nostro Paese manca la cultura dell'arbitrato. Abbiamo un po' tutti una mentalità da le-gulei e non accettiamo che una controversia, sia per il cane che disturba nel condominio che per la reintegrazione nel posto di lavoro, non sia portata davanti ad un giudice togato; a mala pena va bene un giudice di pace. Guardi, dico questo con molta serenità, considerando il dato di fatto che è lo stesso diritto sindacale che si è formato, in maniera autonoma dal diritto civile, più di un secolo fa sulle pronunce dei probiviri (istituiti nel 1893) che, per le controversie in materia di salari o di licenziamento, cercavano regole applicabili al caso concreto estraendole dalle pratiche locali e dalle consuetudini ed in specie dalle prime forme di contratto collettivo e cioè i contratti di tariffa. Ma questa è preistoria! Poi si è codificato il tutto e questo ha richiesto l'intervento del giudice togato. Non per niente è tanti anni che si cerca di promuovere l'arbitrato nelle cause di lavoro ma ogni volta dobbiamo registrare un niente di fatto. Ne ho un'esperienza personale: appena entrato in Confindustria avevo iniziato un confronto con Cgil, Cisl e Uil per

realizzare un accordo interconfederale sull'arbitrato. E c'eravamo quasi riusciti. Ho ancora il testo della "bozza" di ipotesi d'accordo. Indovini un po' su cosa ci siamo arenati: sulla pronuncia "secondo equità". Era il luglio del 2000. I sindacati ci dissero: dobbiamo riflettere. Sto ancora aspettando la risposta. A distanza di dieci anni, il tema è andato ad infrangersi più o meno sullo stesso punto. Ripeto, non abbiamo una cultura dell'affidamento delle vertenze ad un arbitro. Preferiamo aspettare dai cinque ai dieci anni la conclusione di un processo del lavoro, e non mi si dica che questo è rendere giustizia al lavoratore o dare certezze all'impresa! Ma tant'è – prendiamone atto – vediamo come uscirà la legge ancora all'esame del Parlamento sapendo che, per parte nostra, ci siamo impegnati ad esercitare l'autonomia collettiva in quanto la legge lascerà alle parti sociali spazi di intervento regolatorio. Poi vedremo gli effetti.

**Volgendo nuovamente l'attenzione alla realtà associativa, e in particolare alla contrattazione, cosa pensa della strategia della Cgil che non ha sottoscritto l'accordo-quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali?**

La vicenda della mancata firma della Cgil richiederebbe un approfondimento specifico. Che la Cgil non ami molto regolamentare la contrattazione collettiva è fatto noto. Rientra nella logica di questa parte sindacale. E, soprattutto, è troppo noto il fatto che almeno dagli anni Sessanta c'è una visione opposta fra la Cisl, che vorrebbe spostare il più possibile l'attenzione sulla contrattazione aziendale, e la Cgil, che vede solo nel contratto nazionale di settore il vero ed unico baluardo per i diritti di tutti i lavoratori, in misura indifferenziata da Predoi a Lampedusa. Nel 2004, dopo lo "strappo" con Montezemolo, la Cgil disse che sarebbe stata pronta alla riforma della contrattazione "subito dopo" aver raggiunto un'intesa con Cisl e Uil sui temi della rappresentanza e della democrazia interna. Una Commissione congiunta si mise a lavorare ma dopo sei mesi dichiarò fallimento stante l'impossibilità di trovare una posizione comune fra di loro. È allora che come Confindustria decidemmo di fare noi la prima mossa e nel settembre del 2005 presentammo una nostra proposta che non trovò la pronta attenzione nei sindacati sempre disposti a rinviare a "tempi migliori". Nel frattempo però i nostri settori incontravano evidenti difficoltà a rinnovare i contratti nazionali ed il più delle volte la contrattazione si svolgeva senza alcun rispetto delle regole del protocollo del 1993, tanto in sede nazionale quanto nell'ambito della contrattazione aziendale. È qui che ci dobbiamo chiedere

se per caso la indisponibilità a ragionare sulla revisione delle “regole del gioco” non sia stata sempre dettata dal fatto di preferire il mantenimento dello *status quo* che garantiva una situazione di regole scritte ma non rispettate e quindi di ampia libertà di azione condizionata solo dai rapporti di forza. Forse la resistenza al cambiamento espressa da una parte significativa della Cgil sta tutta qui e su questo bisognerebbe ragionare per capire perché il 22 gennaio del 2009 abbiamo dovuto concludere un’intesa senza la Cgil. Per motivare la mancata sottoscrizione si è anche affermato che l’accordo «determinerebbe un pregiudizio ed una limitazione dell’autonomia negoziale delle categorie e della funzione negoziale delle RSU». Non mi sembra che il risultato sia stato questo.

### **Ma poi, a parte il contratto dei metalmeccanici non firmato dalla Fiom, la riforma ha funzionato o no?**

Nel primo anno di applicazione della riforma del 2009 sono stati rinnovati 16 contratti nazionali di categoria – sui 67 di “casa” Confindustria – mentre sono in corso le trattative per altri 14 settori ed altre 6 stanno per essere avviate. Quindi possiamo dire che la riforma funziona, è utile e sta cominciando a dare quegli effetti positivi che il vice-presidente per le relazioni industriali Alberto Bombassei si era proposto sin dall’inizio nel 2004, portandoli avanti, al nostro interno e con i sindacati, con la determinazione propria di chi per mestiere fa l’imprenditore. Tutti i contratti – ad eccezione appunto del metalmeccanico che per la terza volta nell’arco di nove anni non ha visto la firma della Fiom – sono stati conclusi o sono in fase di negoziazione con tutte e tre le organizzazioni sindacali. Nessuno nega che ci sono state difficoltà “ai tavoli” ma più per le palesi divisioni fra i tre sindacati che per una corretta applicazione della riforma. La riforma del 2009, come lo storico precedente del 23 luglio 1993, è pur sempre un accordo procedurale e cioè un accordo che non definisce direttamente cambiamenti dei contratti collettivi bensì stabilisce i principi cui attenersi nel rinnovarli. Principi applicati con coerenza da parte di tutte le categorie. Quel che secondo me più conta è che, in una situazione di crisi straordinaria qual è l’attuale, in virtù della riforma i contratti nazionali si concludono entro i tempi previsti. Siamo passati da una durata media di 6-9 mesi di trattativa dopo la scadenza a contratti conclusi prima della scadenza (e questo è valso anche per i metalmeccanici che contavano un unico precedente dal Dopoguerra, nel 1995) o, al massimo, entro i 3-4 mesi dalla scadenza, a causa di un iniziale ritardo nell’avvio dei negoziati. Questo modo “civile” di negoziare ha anche drasticamente ri-

dotto il ricorso allo sciopero in occasione dei rinnovi dei contratti nazionali che hanno visto la proclamazione di pochissime ore di sciopero con una reale effettuazione ancora più ridotta. Il risultato è che, in un periodo di crisi, sono oltre 3 milioni i lavoratori – quasi i 2/3 del totale dei lavoratori cui si applicano i contratti del sistema Confindustria – che hanno avuto rinnovato il contratto nazionale salvaguardando il potere d’acquisto delle loro retribuzioni senza che questo abbia avuto effetti sulla dinamica dell’inflazione. Nel contempo le imprese, così gravemente impegnate dalla crisi, sono state chiamate a sostenere oneri economici compatibili nel rispetto del tasso di inflazione prevista.

**Ed in prospettiva, cosa pensa farà la Cgil? Accetterà la riforma visto che poi tutte le sue categorie hanno firmato, tranne la Fiom, i rinnovi dei contratti fatti con le nuove regole?**

Da sindacalista devo augurarmi di sì. Per chi fa questo mestiere, arrivare alla fine di un negoziato e non concluderlo con tutte le parti non dà soddisfazione e lascia molta amarezza dopo tanto impegno speso con tutti ed in assenza di qualsiasi volontà di escludere chicchessia. È per questo che non mi piace chiamarlo accordo “separato” bensì, molto più lealmente, accordo non firmato dalla maggiore organizzazione sindacale dei lavoratori. Avendo poi seguito con attenzione i lavori dell’ultimo congresso della Cgil celebrato a Rimini il 5 maggio (lo stesso giorno in cui quest’anno ricorrono i 100 anni di Confindustria), non ho dubbi che l’intenzione della Cgil è di “ricondividere” un modello contrattuale, com’è scritto nella relazione di apertura. Mi ha preoccupato solo che nell’affermare questo obiettivo, per ben due volte, sia stata usata l’espressione “riconquistare un modello condiviso” mettendo insieme la positività della condivisione – valore da ricercare sempre più nei prossimi mesi – con un verbo che comunque dà un senso di lotta, di combattimento, di qualcuno che vince e di qualcun altro che deve perdere, dà insomma il senso dello scontro. Non può essere questo il metodo della condivisione. Voglio solo augurarmi che il linguaggio sia stato solo un omaggio ad una parte della platea!

**Confindustria ha un presidente donna, ma la presenza femminile ai tavoli delle trattative e più in generale negli uffici delle relazioni industriali pare essere ancora contenuta. Crede che una donna potrebbe fare una carriera come la sua?**

Vengo da una scuola dove ho imparato che nel lavoro non ci sono né uomini né donne, bensì persone; contano le capacità delle singole persone e le loro attitudini, a prescindere appunto da questioni di genere. Per una donna tuttavia il lavoro, anche in questi ambiti, è oggettivamente complicato. Oggi ci sono colleghe molto brave, che occupano il ruolo di direttore tanto nelle aziende quanto nel sistema associativo, ma i sacrifici cui sono chiamate sono molti di più di quelli che toccano a noi uomini. Per di più è mia profonda convinzione che la gestione dei rapporti di lavoro e delle relazioni sindacali richiede lo studio della logica dei comportamenti, e quindi vede voi donne favorite dal momento che specialmente in questo campo avete una marcia in più, una visione che agli uomini il più delle volte sfugge, direi quasi un'attitudine istintiva. Poi però questo mestiere richiede di non avere mai orari, né molti giorni liberi, ed essere disposti a viaggiare molto e spesso. E qui ritornano tutte le questioni che trattiamo quando si parla di come liberare il lavoro femminile e favorirne la crescita. Ma ci riusciremo e soprattutto ci riuscirete voi, giovani donne, alle quali non manca certo la caparbieta quando vi ci mettete. E questo è un pregio!

**Ci permetta un'ultima domanda personale. Negli ultimi anni è capitato più volte di vedere dei sindacalisti fare il grande salto e lanciarsi in politica. È estremamente raro invece che a farlo sia un rappresentante datoriale. L'ha mai sfiorata il pensiero? Cosa vede nel suo futuro?**

La politica attiva non mi ha mai interessato, neanche da giovane quando forse a Firenze c'era stata qualche tentazione, quindi lo escludo. Comunque, quando sarà il momento di "appendere il contratto al chiodo", vorrei recuperare le tante, troppe cose cui ho dovuto rinunciare per una mia personale interpretazione del mestiere che ho sempre cercato di esercitare in maniera professionale e mai ideologica pur essendo per definizione un uomo di parte. Ho fatto molte rinunce rispetto a cose da vedere, leggere, sentire, persone da frequentare; ho spostato su mia moglie molti degli oneri della cura della famiglia e dei figli. Nel futuro vorrei recuperare almeno qualcosa di ciò che ho dovuto trascurare: ho il desiderio di dedicare molto più tempo alla

famiglia, a mia moglie e a tutte quelle cose che ci piacciono, musica, fotografia, viaggi, amicizie... nipoti (?).

---

---

### *Notizie sugli autori*

<b>Alberto Bombassei</b>	Presidente di Brembo SpA. Deputato della Repubblica Italiana
<b>Piero Albini</b>	Direttore Area Lavoro e Welfare di Confindustria
<b>Giorgio Ambrogioni</b>	Presidente CIDA
<b>Raffaele Bonanni</b>	Straordinario di diritto del lavoro, Universitas Mercatorum
<b>Luigi Ciccarelli</b>	Già Direttore generale di Agens e Federtrasporto
<b>Cesare Damiano</b>	Deputato della Repubblica Italiana. Presidente della Commissione Lavoro della Camera dei Deputati
<b>Raffaele De Luca Tamajo</b>	Ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi di Napoli Federico II
<b>Carlo Dell'Aringa</b>	Deputato della Repubblica Italiana. Professore Emerito, Università Cattolica di Milano
<b>Roberta Ebaldi</b>	Responsabile del personale, Gruppo Cremonini SpA.
<b>Edoardo Ghera</b>	Professore Emerito, Università degli Studi Sapienza di Roma
<b>Giuseppe Gherzi</b>	Direttore Confindustria Torino
<b>Arturo Maresca</b>	Ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi Sapienza di Roma
<b>Massimo Mascini</b>	Direttore responsabile de <i>Il diario del lavoro</i>
<b>Emmanuele Massagli</b>	Presidente di ADAPT
<b>Raffaele Morese</b>	Segretario generale ANL
<b>Alberto Orioli</b>	Vice-direttore de <i>Il Sole 24 Ore</i>

<b>Marcella Panucci</b>	Direttore generale di Confindustria
<b>Stefano Parisi</b>	Già Direttore generale di Confindustria
<b>Roberto Pessi</b>	Pro-Rettore e Ordinario di diritto del lavoro, Università LUISS Guido Carli di Roma
<b>Paolo Rebaudengo</b>	Già Responsabile Relazioni industriali di Fiat
<b>Maurizio Sacconi</b>	Senatore della Repubblica Italiana. Presidente della Commissione Lavoro del Senato
<b>Fabio Storchi</b>	Presidente di Federmeccanica
<b>Michele Tiraboschi</b>	Ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
<b>Paolo Tomassetti</b>	ADAPT Senior Fellow
<b>Tiziano Treu</b>	Professore Emerito, Università Cattolica di Mi- lano







progettiamo  
insieme  
un nuovo modo di  
**FARE UNIVERSITÀ**

Così nasce ADAPT, per intuizione del professor Marco Biagi, quale modo nuovo di "fare Università". Ispirata alla strategia europea per la occupazione – e, in particolare, al pilastro sulla "adattabilità" di lavoratori e imprese a fronte delle sfide aperte dai moderni mercati del lavoro – ADAPT è una associazione senza fini di lucro, nata nel 2000 e con sede presso il Centro Studi DEAL dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia.

Dal 2007 a oggi ADAPT ha finanziato:

- **3** scuole di dottorato in relazioni di lavoro in collaborazione con gli atenei di Bari, Bergamo, Modena
- **271** borse triennali di dottorato di ricerca

Dal 2003 ha finanziato e promosso:

- **97** contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca
- **64** assegni di ricerca annuali
- **33** borse private per corsi di alta formazione
- **4** riviste, **3** collane scientifiche, **3** bollettini sui temi del lavoro

**ADAPT** • Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali  
È possibile associarsi scrivendo a [segreteria@adapt.it](mailto:segreteria@adapt.it)  
I giovani interessati alla Scuola possono scrivere a [tiraboschi@unimore.it](mailto:tiraboschi@unimore.it)  
Seguici su [www.adapt.it](http://www.adapt.it) • @adaptland

**ADAPT**  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)



## Siti e osservatori ADAPT

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@adaptland



[www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)  
@bollettinoADAPT

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTpeople



[www.adapti.it](http://www.adapti.it)  
@ADAPT\_bulletin

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_placement



[comunicare@adapt.it](mailto:comunicare@adapt.it)  
@Labor\_Com

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_Press



[www.fareapprendistato.it](http://www.fareapprendistato.it)  
@ApprenticeADAPT

[adapt.it/languages.html](http://adapt.it/languages.html)  
@ADAPT\_Languages



[www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)  
@adapt\_rel\_ind

[www.adapt.it/lavoro2.0](http://www.adapt.it/lavoro2.0)  
@ADAPT2punto0



[www.fareconciliazione.it](http://www.fareconciliazione.it)  
@ADAPTconciliare

[www.adapt.it/adapt\\_law](http://www.adapt.it/adapt_law)  
@labour\_lawyers



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_LPA

[www.adapt.it/semplificareillavoro](http://www.adapt.it/semplificareillavoro)  
@JobAct\_Italia



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@lavorofuturo

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTformazione



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_sicurezza

[www.deal.unimore.it](http://www.deal.unimore.it)  
@DEALunimore



[www.certificazione.unimore.it](http://www.certificazione.unimore.it)  
@certifica\_MO

Per maggiori informazioni scrivere a [redazione@adapt.it](mailto:redazione@adapt.it)



