



**DAL CONFLITTO ALL'IMPRESA BENE SOCIALE DEL TERRITORIO**

**Un "Protocollo d'intenti" per un "Patto tra i produttori"**

**Giannino Padovan, Mario Grillo**



Per tutti, fatta eccezione per i pochi privilegiati che possiedono la maggior parte della ricchezza nelle nazioni industrializzate, il futuro è divenuto totalmente imprevedibile e pertanto indescrivibilmente minaccioso.

I giovani, in particolare, hanno iniziato a vivere in un presente senza fine. La storia viene dimenticata e la pianificazione del futuro perde ogni interesse.

Prem, Shankar Jha, *Il caos prossimo venturo*, Neri Pozza, 2007, p. 605

## DAL CONFLITTO ALL'IMPRESA BENE SOCIALE DEL TERRITORIO

### *Un "Protocollo d'intenti" per un "Patto tra i produttori"*

[Documento base per il Convegno «L'Imprenditore e il Lavoratore - Dal Conflitto alla partecipazione» - Pordenone - Palazzo Montereale Mantica - 24 Aprile 2015]

#### INDICE:

- Interrogativi e risposte.
- Sindacato e Confindustria cogestori della crisi.
  - ✓ L'alleanza tra i produttori è la premessa alla crescita del lavoro e del territorio.
- Protocollo d'intenti.
- I soggetti dell'intesa.
- Contenuti:
  - ✓ consulenza alle Imprese;
  - ✓ la sede governativa luogo per trattare con Gruppi e Multinazionali.
- La Società tedesca Fraunhofer modello di analisi e proposte sullo sviluppo aziendale.
- Il territorio Protagonista:
  - ✓ la fabbrica partecipata e quella diseguale. Il Sindacato ai tempi del Jobs Act;
  - ✓ le scelte "mancate" di Confindustria sulla delocalizzazione.
- Un nuovo Sindacato per una fabbrica come bene sociale.
- Riepilogo.

*Giannino Padovan, Mario Grillo*

## INTERROGATIVI E RISPOSTE

Questo lavoro tenta di rispondere alla seguente domanda: c'era una via da percorrere in grado di evitare, almeno in parte, che dal crollo del Muro di Berlino ad oggi, l'Italia perdesse il 30 per cento della propria produzione industriale? Cercheremo di dimostrare che una via c'era e proponiamo che si cominci a percorrerla almeno ora che il Paese è con l'acqua alla gola.

Prima di iniziare la nostra analisi è però necessario rispondere ad una possibile obiezione: perché prendersela con il Sindacato e con il modello conflittuale delle relazioni industriali che ha caratterizzato molta parte della storia del nostro Paese, quando siamo in presenza di una tipologia di industriali che non si sono fatti scrupolo di voltare le spalle all'Italia delocalizzando anche laddove avrebbero potuto continuare a realizzare ampi margini di profitto rimanendo in Italia (come, ad esempio, tutto il comparto della moda), aiutando così il Paese a reggere ai colpi della internazionalizzazione dei mercati? Il perché è presto detto. Se al posto di guardare al bicchiere mezzo vuoto, iniziamo a guardare, come cercheremo di fare, al bicchiere mezzo pieno, allora possiamo verificare con mano che c'è un'Italia che può ancora farcela.

E senza andare troppo lontano, ma semplicemente attraversando le aree industriali del Nordest, non possiamo evitare di porci un'ultima domanda: non c'era nulla che si poteva fare per evitare la desertificazione industriale degli ultimi anni e la conseguente disperazione di migliaia di lavoratori ed imprenditori che hanno assistito impotenti alla chiusura delle loro aziende?

Stiamo in sostanza affermando che la sfida dell'internazionalizzazione ha messo in evidenza un dato incontrovertibile, e cioè che per essere competitive le imprese hanno la necessità di condividere con i loro lavoratori la sfida del mercato: così stanno già facendo molte aziende italiane che credono in questo Paese.

Bisogna andare in questa direzione, lasciandoci alle spalle l'attuale sistema di relazioni industriali, di autoregolazione del conflitto capitale-lavoro, per praticare la strada della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese come scelta strategica per il rilancio ed il risanamento della manifattura italiana.

È utile precisare che l'analisi e le proposte di seguito sviluppate, non riguardano il modo di essere ed operare del Sindacato nella P.A., nelle Banche, nelle imprese di servizio pubblico e in generale nel terziario, ma il Sindacato dei lavoratori nell'ambito del settore privato e la Cooperazione e le Associazioni imprenditoriali di tali comparti manifatturieri dai quali dipende, in gran parte, il futuro economico e sociale del Paese.

### **1. SINDACATO E CONFINDUSTRIA "NOTABILI" DELLA CRISI**

A partire dagli anni '90, il Sindacato e la Confindustria hanno finito col perdere la loro funzione contrattuale sia per quanto riguarda il governo dei processi di delocalizzazione industriale, sia per quel che attiene il risanamento di singole imprese ed aziende esposte ai contraccolpi della concorrenza internazionale.

Un esempio per tutti - e certamente emblematico per la sua portata e rilevanza - è quello di Electrolux, che - a partire dal 2003 - inizia lo spostamento delle sue produzioni e dell'indotto

ad esse collegato dall'Italia alla Polonia ed in altri Paesi dell'Est europeo, e questo, paradossalmente, con il consenso del Sindacato riconfermato dai contenuti dell'ultimo Accordo del 16 marzo 2013.

Si tratta di un processo di perdita di ruolo delle organizzazioni rappresentative dei lavoratori e degli imprenditori che si determina indifferentemente sia al Nord che al Sud del Paese.

Sindacati e Confindustria vengono relegati alla funzione di "notabili" che "registrano" la chiusura e/o il drastico ridimensionamento delle attività produttive.

Giorno dopo giorno vengono sottoscritte richieste di Cassa Integrazione ordinaria, speciale, processi di mobilità, avvio di contratti di solidarietà, accordi di delocalizzazione (che, peraltro, vedono nel citato Accordo Electrolux un modello da seguire...).

Gli Enti Locali in senso lato, Regioni e Ministero dello Sviluppo Economico vengono di fatto "travolti" da un ininterrotto flusso di richieste di intervento per tentare di arginare il precipitare costante delle crisi industriali ed occupazionali che colpiscono intere aree del Paese.

In questa situazione si assiste ad un vero e proprio "sfaldamento" della capacità operativa dell'assetto amministrativo della Pubblica Amministrazione che si trova a dover operare con strumenti normativi obsoleti e senza poter riuscire ad intervenire in tempi credibili, mentre si determinano - proprio in ragione di Leggi farraginose e desuete - rimpalli di responsabilità e cadute decisionali.

È in questo quadro che il ruolo del Sindacato e delle rappresentanze imprenditoriali di tutti i settori, ma di Confindustria in primis, si riduce al compito di *utilizzare* nel miglior modo possibile e nella situazione data tutti gli strumenti contrattuali (es. Contratti di solidarietà) e tutte le normative esistenti, per tentare di garantire ai lavoratori un sostegno economico pubblico il più lungo possibile nel tempo, ed alle Imprese le opportunità per ridimensionarsi, di chiudere definitivamente o di delocalizzarsi, il tutto - comunque e sempre - nel contesto di Accordi che li vedono solo comprimari esecutori di fronte a processi che sembrano non riuscire più a governare, né a prevedere per tempo.

In Friuli Venezia Giulia, che usufruisce di strumenti d'intervento pubblico quali Friulia e Mediocredito (che, tra l'altro, dal 2012 hanno subito perdite pesantissime), Sindacato e Confindustria esercitano da sempre un ruolo di "pressione" verso l'Amministrazione Regionale, affinché intervenga a sostegno di qualsiasi impresa "decotta".

Ma c'è di peggio: le crisi vengono colpevolmente sottovalutate da Sindacato e management il più a lungo possibile, come s'è visto nei casi delle Latterie Friulane e, più recentemente, delle Cooperative operaie di Trieste e successivamente di CoopCa; oppure il Sindacato diventa oggettivamente "complice" di situazioni di degrado ambientale interno alle imprese (il caso dell'Italsider di Taranto è emblematico) adottando come parametro di riferimento della propria azione la comprensibile linea della difesa dell'occupazione, ma rinunciando ad un proprio ruolo "generale" e complessivo nella società che circonda i luoghi di lavoro, favorendo, se non determinando, un conflitto con i cittadini che rivendicano la tutela della salute e che si trovano, involontariamente, contrapposti ai lavoratori che tutelano il posto di lavoro.

Ed è così – in questo sfaccettato panorama – che Sindacati e Confindustria (ma più in generale i soggetti delle rappresentanze dei datori di lavoro in ogni settore), da soggetti di Contrattazione si sono lentamente trasformati fino a diventare meri strumenti di “pressione” verso la politica a cui essi si rivolgono, di volta in volta, per tentare di individuare una soluzione temporanea a questo o quel fenomeno di crisi.

In particolare colpisce il fatto che molte aziende riescono a costringere il Sindacato a sottoscrivere accordi – Azienda per Azienda – che prevedono pesanti processi di riorganizzazione con le conseguenti riduzioni di personale e tagli salariali spesso rilevanti (come all'ACC di Belluno), che, a partire dall'accordo “modello” Electrolux (meno orario e meno salario), stanno sottoponendo sia Sindacato che Confindustria nei territori a pesantissime pressioni.

Il Sindacato e le associazioni imprenditoriali dovrebbero riappropriarsi per intero del compito di proporre soluzioni alle crisi, anche alle più dolorose sul piano della tenuta occupazionale, ma prima che essa diventi irreversibile per la sopravvivenza dell’Azienda.

Proprio il fatto che le parti sociali attualmente rinunciano a questo e perciò non riescono ad esercitare il loro ruolo di agenti contrattuali, spiega il motivo per cui, sia al Ministero dello Sviluppo economico, sia all’Assessorato alle attività produttive del Friuli Venezia Giulia, sono in corso vertenze in attesa di soluzione che riguardano centinaia di aziende in crisi, col coinvolgimento di decine di migliaia di lavoratori.

Si apre, a tal proposito, la necessità di una riflessione suppletiva, che potremmo individuare ponendo come quesito: quali sono le ragioni per cui in Italia le crisi non trovano soluzione a livello aziendale?

Il quadro generale sin qui descritto ha un suo corollario, se possibile, ancor più preoccupante nella evidente difficoltà nel nostro Paese di intervenire a livello di singola impresa, e questo perché Sindacato, Confindustria e Governo non hanno mai voluto affrontare il tema della codecisione e/o della compartecipazione nella vita dell’impresa da parte dei lavoratori. Una sintesi efficace a proposito della palese difficoltà di affermazione in Italia di un modello di partenariato sociale in grado di assicurare ai lavoratori una funzione di controllo e di codecisione, come avviene in Germania, si può esaminare in un articolo di Romano Prodi apparso sul *Il Messaggero* (di Roma) il 22 maggio 2012, e ripreso da Angelo Bolaffi nel saggio «Cuore Tedesco».

Quasi in premessa, Prodi afferma: “...che il pluralismo sindacale sia un ostacolo quasi insormontabile ad un processo condiviso sui luoghi di lavoro...” per poi proseguire: “...I Sindacati respingono qualsiasi corresponsabilità o cogestione nell’economia privata [...poiché...]...esiste una pluralità di Sindacati che si fanno fra loro concorrenza [...mentre...]...non esiste nessun’organizzazione unitaria come la DGB.”

Le divisioni interne al Sindacato italiano sono tali per cui – ad esempio – la trattativa con Electrolux relativa alla permanenza in Italia dei suoi stabilimenti e dei centri direzionali, durata ben sette mesi presso il Ministero dello Sviluppo Economico, è stata condotta senza alcuna richiesta scritta (piattaforma) né da parte del Sindacato, né da parte delle Regioni dove sono

allocati gli stabilimenti del Gruppo. È del tutto evidente che, se a monte vi fosse stata una piattaforma-base condivisa dai lavoratori, anche l'esito della trattativa sarebbe stato diverso: non sarebbe stato possibile, per esempio, un'azione in totale autonomia dei vertici sindacali e politico regionale sulla conduzione della vertenza.

Il Sindacato, di fatto, ha perso la sua capacità d'incidere, non solo nel quadro generale ed ampio della crisi, ma soprattutto nelle Aziende e nei singoli territori.

## **2. L'ALLEANZA TRA PRODUTTORI È LA PREMESSA ALLA CRESCITA DEL LAVORO E DEL TERRITORIO**

La proposta che qui viene presentata, si basa sulla necessità di attivare relazioni industriali del tutto inedite rispetto alla tipologia che si è affermata nel nostro Paese nel primo dopoguerra attraverso il duro scontro tra la Cgil e la Confindustria, la quale puntava a contenere il ruolo sindacale all'interno delle Aziende e, successivamente, a partire dagli anni Sessanta, attraverso il conflitto capitale-lavoro che, a seguito dell'autunno caldo del '68 - '69, sfociò nella promulgazione dello «*Statuto dei diritti dei Lavoratori*» (Legge 300/'70).

L'antagonismo su cui si reggeva, per l'appunto, tale modello (incentrato sul controllo sindacale delle condizioni di lavoro), è venuto meno con la parallela perdita della centralità nell'economia reale e quindi della grande industria quale emblema della produzione della ricchezza.

*Il radicale mutamento dei processi produttivi e, soprattutto, la globalizzazione dei mercati, nonché i meccanismi "astratti" che presiedono alla finanziarizzazione dell'economia, pongono, con tutta evidenza, la necessità di realizzare una forma di confronto fra i soggetti economici che si regga su un vero e proprio "Patto fra i produttori" incentrato sulla salvaguardia dell'impresa come bene sociale, nella quale il lavoratore afferma i propri diritti partecipando alle decisioni aziendali.*

*Sarebbe, per l'Italia l'inizio di una diversa idea di impresa: non più cioè come microcosmo del conflitto e della garanzia permanente del posto di lavoro, che poi sono le due principali cause dell'infinito proporsi delle crisi aziendali, molto spesso fino allo loro chiusura.*

Per tentare di esemplificare queste premesse che sono alla base dell'analisi sin qui svolta, si è ipotizzata la costituzione di uno strumento negoziale/partecipativo che provvisoriamente si è definito "**protocollo d'intenti a carattere sperimentale**".

Esso sarebbe da attuarsi a livello territoriale, così come avveniva nei primi anni della Contrattazione aziendale quando le richieste innovative venivano inizialmente proposte a partire dalle aziende che si dimostravano "più aperte" alle richieste sindacali; uno degli esempi più emblematici in tal senso è stato quello della contrattazione sul riconoscimento del cottimo e dei delegati di linea nel Gruppo "Zanussi".

## **PROTOCOLLO D'INTENTI**

### **I SOGGETTI DELL'INTESA**

La salvaguardia dell'impresa come base dello sviluppo del Paese e del territorio, potrà essere promossa grazie a un'intesa tra management e lavoratori (attraverso i loro rappresentanti) che a tal fine si impegnano nella definizione e sottoscrizione del citato "Protocollo d'intenti" aziendale.



I rappresentanti di fabbrica saranno assistiti dal Sindacato territoriale nel confronto sulle scelte aziendali e sull'andamento economico della singola impresa.

Nelle realtà produttive non sindacalizzate, i lavoratori potranno eleggere (o autonomamente o con il contributo del Sindacato) una loro rappresentanza cosicché si rendano possibili le condizioni di base utili ad attivare l'avvio di processi di co-decisione aziendale.

La co-decisione non dovrà riguardare le sole aziende sindacalizzate o quelle dove i rapporti sono rimasti conflittuali, ma – per essere una svolta – dovrà progressivamente interessare l'intero sistema delle imprese del territorio.

La rappresentanza dei lavoratori dovrà avere carattere unitario, ovvero essere legata ad una scelta di co-decisione con l'impresa, ferma restando l'appartenenza dei lavoratori alle diverse Organizzazioni Sindacali.

Ciò implica che il Sindacato, spesso segnato da profonde diversità e divisioni tra le Organizzazioni, debba, a livello di fabbrica, assumere un ruolo di sostegno alla responsabilità e partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa.

## CONTENUTI

Il confronto aziendale che coinvolgerà management e rappresentanze dei produttori /lavoratori, così come organizzatisi secondo il precedente punto 1. riguarderà:

- tutti gli aspetti organizzativi previsti dai Contratti nazionali;
- i rappresentanti dei lavoratori potranno richiedere verifiche periodiche (quantomeno annuali) inerenti l'andamento produttivo, le situazioni di mercato, le prospettive strategiche future a medio e lungo termine, oltre all'orario di lavoro legato ai cicli produttivi;
- entrambe le parti sottoscriventi il "Patto" dovranno avvalersi di una Società esterna in grado di fornire, con visione *super partes* e di natura eminentemente tecnica, tutti i dati necessari a fornire il quadro conoscitivo di cui al punto precedente;
- i dati riconosciuti validi da entrambe le parti sottoscriventi il "Patto" faranno da riferimento-base per la reciproca pattuizione di istituti contrattuali aziendali quali:
  - a) l'erogazione dei premi di produttività;
  - b) l'accantonamento di risorse da destinare al welfare aziendale;
  - c) la definizione di investimenti concordati a favore di processi di riorganizzazione ed investimenti utili alle scelte di innovazione di processo e/o di prodotto.

Nel caso di dover procedere a scelte di riorganizzazione aziendale, entrambe le parti sottoscriventi il "Patto" potranno dar corso a confronti di merito per definire l'eventuale ricorso agli ammortizzatori sociali previsti dalle normative vigenti all'atto della pattuizione reciproca (CIG ordinaria, prepensionamenti, dimissioni volontarie incentivate, contratti di solidarietà, ecc).

Per quanto attiene al costo del lavoro le parti sottoscriventi il "Patto", nello spirito che ne informa la natura di strumento co-gestionale delle dinamiche complessive della vita aziendale, potranno concordare interventi che implicino anche la possibile riduzione del valore di istituti derivanti dalla Contrattazione aziendale e/o previsti dalla contrattazione di altro livello, anche nazionale, purché tali scelte siano temporanee, finalizzate alla ripresa complessiva dell'attività produttiva eventualmente in crisi, ed il loro ammontare venga di volta in volta contrattato alla luce dei dati oggettivi sulla situazione aziendale forniti dal soggetto operante *super partes* già definito nella precedente parte.

Analogamente, qualora si rendesse necessario dar corso ad una riduzione di organici, i lavoratori direttamente interessati a tale processi di riorganizzazione e/o ristrutturazione aziendale saranno tutelati dalle normative della Legislazione vigente all'atto del verificarsi dell'esigenza predetta, riguardante i lavoratori che perdono il posto di lavoro.

In presenza di casi in cui la proprietà decida di mettere fine alla gestione aziendale (sia essa singola o di Gruppo) la rappresentanza dei lavoratori dovrà essere messa a conoscenza, entro e non oltre sei mesi solari, dell'avvenuta certezza di detta decisione.

### **L'impresa cooperativa come risposta alla crisi e come modello di partecipazione**

Qualora, invece, non si trovi un nuovo acquirente, i lavoratori – nel rispetto di tutte le normative vigenti al momento dell'evento – potranno richiedere il subentro nella gestione imprenditoriale a tutti gli effetti, operativi, produttivi ed amministrativi, previo precedente verifica dello stato economico della realtà imprenditoriale e con piena libertà di valutazione in merito, attraverso la costituzione di una impresa avente natura cooperativistica, finalizzata alla continuità produttiva dell'impresa e al suo sviluppo.

Infatti, assieme alla proposta di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa privata, un ulteriore modello partecipativo è sicuramente rappresentato dall'impresa cooperativa come dimostrato ampiamente dalla storia ultracentenaria della Cooperazione italiana; pertanto il modello cooperativo non dovrà più essere preso in considerazione a fronte della impossibilità di trovare imprenditori in grado di subentrare nella gestione, ma potrà essere praticata fin dall'inizio della crisi una volta constatato il disinteresse o l'incapacità di gestione della proprietà in essere.

Ne sono una conferma i casi, nonostante i ritardi con cui si è inizialmente trascurata l'ipotesi cooperativistica, risoltisi positivamente della "Zanardi" di Padova e , sperabilmente, dell'IDEAL SCALA di Zoppola (Pordenone).

### **Consulenza alle imprese**

Le imprese che stabiliscono un rapporto di co-decisione con i lavoratori dovranno essere assistite dalla consulenza di apposite Agenzie sul modello della tedesca Fraunhofer Gesellschaft operante a livello di ricerca applicata alle piccole e medie imprese, che dal 2001 opera in Italia con le associazioni imprenditoriali dell'Alto Adige, in particolare a Bolzano.

Nel Veneto Fraunhofer ha avuto iniziative in partnership con Treviso Tecnologia e con l'Unità di Progetto ed innovazione della Regione Veneto.

Nell'ambito della Regione Friuli Venezia Giulia, non essendo la partecipata Friulia in grado di fornire questi servizi d'innovazione richiesti dalle imprese, questa dovrebbe stabilire un accordo di partnership con Fraunhofer finalizzata a tale obiettivo.

### **La sede governativa luogo per trattare con Gruppi e Multinazionali**

Gli Stati ed i loro Governi hanno perso una parte del loro ruolo di rappresentanti degli interessi nazionali rispetto al peso crescente assunto dalle multinazionali che decidono di abbandonare un Paese per spostare le proprie produzioni laddove il costo del lavoro ed i diritti sindacali siano più confacenti ai loro interessi .

Le vicende Electrolux ed Ideal Standard in Friuli Venezia Giulia, quelle dell'Italsider di Taranto e della Thyssen Krupp di Terni (cioè dell'intera partita riguardante il futuro dell'acciaio in Italia), sono solo gli esempi più noti e più complessi del ruolo svolto sinora dal Governo nel tentativo di salvaguardare gli interessi del Paese.

È anche per questo motivo che il Sindacato dovrebbe rinunciare a spostare costantemente a livello Nazionale le trattative inerenti le singole crisi aziendali di imprese nazionali, che, anzi, devono e possono essere discusse azienda per azienda prima che la situazione di crisi renda inevitabile la loro chiusura.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, oltre ad occuparsi delle vertenze con i gruppi multinazionali, dovrebbe sempre di più diventare la sede di verifica degli accordi con esse stipulati e stabilire relazioni con i grandi investitori internazionali interessati ad operare nel nostro Paese.

### **La Società tedesca “Fraunhofer” modello di analisi e proposte sullo sviluppo aziendale**

Diversamente da tutte le esperienze sin qui illustrate, seppur per sommi capi, quello che di seguito si propone è un modello che si attua attraverso la comune volontà della proprietà, del management e dei lavoratori di affidare ad un “soggetto terzo” la costante ed attenta verifica dello stato dell’azienda.

Tale compito d’indagine oggettiva e supportata da reali dati conoscitivi, dovrebbe essere affidato ad una Agenzia - sul modello della tedesca Fraunhofer - che si occupi esclusivamente di fornire alle parti un'analisi ed indicazioni concrete circa le più opportune strategie da adottare per affrontare gli interventi di innovazione aziendale.

I soggetti in campo (proprietà, management e lavoratori) verrebbero in tal modo ad essere messi nelle identiche condizioni conoscitive grazie all’acquisizione di dati di partenza elaborati e messi a disposizione da tale Agenzia; l’obiettivo di tutti diverrebbe la salvaguardia dell’impresa non solo quale entità produttiva, ma come vero e proprio “bene sociale” il cui buon andamento avrebbe un valore che va ben oltre gli interessi della proprietà e di salvaguardia nel tempo del posto di lavoro per i dipendenti.

Un’impostazione di tal genere non ha nulla a che vedere con quella che individua quale soluzione degli stati di crisi aziendale esclusivamente azioni di tagli retributivi o di mano libera per la riduzione di organici; in questa visione l’impresa stessa finirebbe con l’essere esclusivamente il luogo del conflitto sociale in occasione delle situazioni di crisi, ma lo sarebbe anche nelle fasi di buon andamento del mercato e della produzione.

Perché questo modello possa affermarsi a livello nazionale, potrebbe anche essere necessario richiedere un intervento legislativo che dia gambe e solidità al progetto, e tuttavia nulla vieta - tanto più nell’ambito di una Regione come il Friuli Venezia Giulia che gode dello status di Autonomia speciale - di attivare una sperimentazione in tal senso.

In fondo spetta allo Stato il compito di tutelare, nell’ambito delle leggi dell’economia di mercato, le imprese ma, con esse, anche le categorie più svantaggiate: a partire dai lavoratori coinvolti nelle crisi aziendali ed ai disoccupati, oltre che guardare al futuro delle nuove generazioni.

### **FORMAZIONE: MODELLI A CONFRONTO**

Esiste, come sappiamo, uno stretto legame fra il valore aggiunto delle produzioni e il livello dell'offerta formativa della forza lavoro: dall'istruzione scolastica, ai diversi livelli e dei vari centri tecnologici diffusi nel Paese.

Una causa non legata solo alla mancanza d'integrazione fra scuola e lavoro, ma anche dalla qualità dei programmi scolastici e dei processi tecnologici ed organizzativi aziendali, ampiamente inadeguati nel nostro Paese.

Manca, in primo luogo, una formazione proiettata sui futuri traguardi dello sviluppo scientifico e tecnologico, dovuta alla carente preparazione del corpo docente e, conseguentemente, dei programmi formativi.

Il secondo limite riguarda sia il livello dei processi aziendali, sia, soprattutto, il prevalere di un modello d'impresa che limita la conoscenza e lo sviluppo professionale ad un ristretto corpo gestionale di tecnici e manager.

E se oggi la Germania è di gran lunga il primo esportatore al mondo di prodotti ad alto valore aggiunto, lo deve non solo alla qualità dei programmi formativi scolastici ma soprattutto ad un'impresa in grado di assicurare all'intera forza lavoro una formazione continua che dà luogo ad una adeguata crescita professionale, anche per coloro che, a seguito delle ultime normative sul lavoro, entrano nel processo lavorativo attraverso i cosiddetti "contratti mini job". È una delle carenze che il Sindacato italiano, nel suo complesso, e gli imprenditori, farebbero bene a prendere in considerazione.

## **UNA SVOLTA GESTIONALE**

Le tematiche indicate nel "Protocollo d'intenti" indicano una gestione della media impresa che tenga in debita considerazione anche un duplice legame: il territorio ed il sostegno dei lavoratori quali soggetti non più "passivi" ma "attivi" nel quadro della vita dell'impresa.

Non si tratta, in altri termini, di "un più" in termini di potere dell'imprenditore sui lavoratori e sul Sindacato che li rappresenta, né tantomeno significa aggiungere semplicemente un rappresentante dei lavoratori nell'ambito del Consiglio di Amministrazione dell'Impresa, generalmente formato da componenti il nucleo familiare del titolare.

La proposta di dare avvio ad una sperimentazione di co-partecipazione alla vita dell'impresa, poggia essenzialmente sulla possibilità di prevedere che, al 31 dicembre di ogni anno, si svolga una "Relazione" innanzi al Consiglio di Amministrazione che esamini e proponga le ipotesi di interventi a medio e lungo termine, quindi anno per anno, dopo aver coinvolto nella fase di predisposizione di tale strumento sia la rappresentanza sindacale che l'Assemblea dei lavoratori - dipendenti che esprimeranno la loro valutazione attraverso un voto che diverrà parte integrante della Relazione al CdA. Ne consegue che è in tale sede di esame e discussione che dovranno e potranno essere rese note le decisioni e gli orientamenti di massima in materie cruciali per il futuro dell'impresa, quali gli investimenti; gli organici; le tipologie di Contratti di assunzione (anche in relazione alle recenti modifiche normative introdotte dal "Jobs Act"), i "premi di risultato", le scelte in materia di "welfare aziendale", di orario di lavoro, di turni, di ricorso allo straordinario, l'eventuale riorganizzazione strutturale di processo in relazione alle altrettanto eventuali modifiche di scelta di prodotto, l'eventuale esigenza di ricorso ad ammortizzatori sociali ecc.

Tutti temi – si noti – che, una volta inseriti nell’ambito della “Relazione annuale” innanzi al CdA, nel corso dell’anno saranno monitorati e, quindi, ripresi, riaffrontati con la Rappresentanza Sindacale interna e con il Sindacato così da trasformarsi in effettiva ed efficace “attuazione condivisa”.

Merita segnalare che il tema della partecipazione – per lo più ignorato o sottovalutato dalle grandi Organizzazioni sociali, sia sindacali che imprenditoriali, come pure dal Governo – sta iniziando ad affermarsi a livello territoriale, a dimostrazione della sua oggettiva ineludibilità.

In particolare in Veneto, con specifico riferimento al “welfare”, si stanno sperimentando accordi aziendali che vanno in tale direzione e tendono a dar corpo, seppure ancora timidamente, a fenomeni in cui la logica del “conflitto” si viene sostituendo con quella della “coesione” in cui il punto di vista dei lavoratori poggia sul concetto di “solidarietà” e quello dei datori di lavoro su quello di “reciprocità”.

Una delle novità più significative e, per certi versi interessante nella sua intrinseca “provocatorietà” positiva perché capace di superare gli schemi del recente passato, è l’intesa sottoscritta lo scorso 25 agosto a Vicenza tra Sindacati e Confindustria. Essa intende richiedere al Governo una legislazione di sostegno inerente i fondi pensione a cui viene devoluto il TFR in modo tale da poter stipulare Accordi aziendali in cui ogni singolo lavoratore, su base volontaria, acconsenta a che l’impresa possa finanziarsi utilizzando “...quote, anche variabili nel tempo, di retribuzioni nella parte eccedente il minimo contrattuale...”. In sostanza, se vi fosse tale legislazione, sarebbe possibile per le Aziende ove tali Accordi venissero sottoscritti, individuare “...strumenti formali di partecipazione dei lavoratori...” nella gestione dell’impresa e nelle scelte d’investimento cui, infatti, essi stessi contribuirebbero autorizzando l’utilizzo di dette quote di TFR.

## **IL PESO DEL FATTORE UMANO**

Nel centro e nord Europa la formazione in senso lato ma in modo particolare quella tecnico – scientifica ed Universitaria sono poste al centro dell’attenzione e dell’intervento pubblico in quanto vi è la forte e radicata consapevolezza che la qualità del fattore umano sia la pre – condizione indispensabile per realizzare ed ottenere sempre nuovi traguardi in termini di innovazione tecnologica, crescita della produttività e vincita complessiva nello scontro ormai globalizzato in atto sul terreno della competitività.

Il sistema formativo dell’insieme dei Paesi del nord Europa è modellato con una certa omogeneità ai fini del ragionamento che qui stiamo sviluppando, tuttavia, si è prestata una particolare attenzione al modello tedesco che ha saputo produrre risultati riconosciuti come decisamente positivi in particolare per quel che riguarda la percentuale di disoccupazione giovanile in rapporto alla popolazione. I giovani, infatti, entrano nel circuito produttivo ed in generale nel mondo del lavoro avendo alle spalle una qualità di studi decisamente alta ma, nel contempo, hanno piena consapevolezza del fatto che anche l’impresa li farà partecipi di un nuovo e diverso livello di esperienze che offrirà loro nuovi fattori di crescita professionale, aggiuntivi a quello che aveva saputo offrire loro il modello scolastico. Si realizza, in buona sostanza, un’osmosi fra il mondo della scuola e quello del lavoro, che, invece, trova in Italia una strozzatura pressoché incolmabile.

Non c'è dubbio, infatti, che uno dei grandi limiti del modello Italia è rappresentato dal fatto che i risultati positivi che si determinano sono, nella maggior parte dei casi, frutto della capacità del singolo piuttosto che della selettività qualitativa del sistema. In altre parole: quando il titolare dovesse "rallentare" ne deriverebbe un parallelo momento di afasia ed asfissia dell'impresa; dall'altro lato quando il lavoratore non trova più occasioni di aggiornamento, incentivo o stimolo alla crescita professionale finisce egli stesso col contribuire al depauperamento complessivo del "know how" aziendale. La sommatoria di entrambi questi fattori determina, nella maggior parte dei casi, la crisi complessiva dell'impresa e la sua sconfitta nello scontro di mercato: il caso della zona del mobile nel pordenonese è, da questo punto di vista, una conferma di queste osservazioni quasi da manuale

Ecco perché l'inclusione della valorizzazione del capitale umano nell'impresa è uno dei cardini su cui poggia questa nostra proposta. Ribadiamo con forza il concetto che si tratta di trasformare in profondità il modo di pensare presente nel nostro Paese per far sì che l'impresa venga considerata come un corpo sociale a tutti gli effetti, al cui interno si realizzi un'azione congiunta fra imprenditore e lavoratore interessati, entrambi, a far sì che gli obiettivi produttivi e di mercato giungano positivamente in porto.

Il lavoro fine a se stesso - tipico della concezione fordista - senza partecipazione ad un obiettivo consapevolmente accolto e condiviso sia dal datore di lavoro che dal lavoratore, finisce col produrre solitudine, fatica, alienazione.

Con questo non si vuole negare che la chiusura di migliaia di medie e piccole imprese determinatasi in Italia nell'ultimo decennio non sia il frutto dei ben noti problemi di costi, di competitività, di asfissia del mercato sottoposto ad un drastico taglio della domanda interna ed esterna frutto delle politiche di austerità che oggi mostrano la corda. Ma non c'è dubbio, del pari, che ciò di cui non si parla è il fatto che tutte queste imprese nell'impatto con la crisi non sono state in grado di reagire adeguatamente mettendo in campo una "squadra interna" in grado di intuire l'avvicinarsi della crisi stessa e di elaborare possibili strategie alternative. La chiusura di tante piccole e medie imprese italiane è il frutto di questo mix che vede i fattori oggettivi prevalere perché non si è stati in grado di opporvi una risposta di competenze collettive nate e formate dall'interno dell'impresa stessa e dai centri pensanti dell'istruzione.

È necessario, quindi, iniziare con coraggio a prefigurare un nuovo modello di "media" impresa diffusa che sia in grado di essere duttile a fronte delle sollecitazioni e dei mutamenti di mercato; che riesca a non entrare repentinamente in crisi quando si determinano oscillazioni di mercato, ma che sappia comprendere - nel breve e medio termine - come riorganizzarsi per riposizionarsi su un terreno più avanzato rispetto a quello della crisi.

## **L'ITALIA VERSO LA "MERCANTILIZZAZIONE POVERA"**

Se riflettiamo su quanto sin qui detto (e, per qualche verso, prefiguriamo quanto ci avviamo ad esporre nelle parti successive e conclusive) il senso generale che abbiamo voluto dare a questo incontro odierno si potrebbe riassumere nella convinzione che senza un'impresa diversa e partecipata non esiste possibilità di competere con i principali soggetti operanti nel mercato, ivi compresi i partners che interagiscono con l'Italia nell'ambito della UE, tanto più ora - in queste

settimane - in cui l'operazione lanciata dalla BCE sembra favorire nuove condizioni di interscambio.

Nel 2014 (prima, quindi, dell'operazione voluta da Draghi) le esportazioni sono cresciute del 2,4% mentre la dinamica complessiva mondiale si attestava al livello di crescita del 3,2% con una riduzione della nostra quota di ulteriori 7 decimi di punto rispetto al 2013.

Questi dati confermano come l'Italia stia faticosamente arrancando e giunge, al momento in cui sembra intravedersi una possibile uscita dalla crisi, ripiegata su se stessa, tutta interna ad un processo che il CENSIS ha efficacemente definito "mercantilizzazione povera" i cui parametri sono depressione dei consumi interni, degli investimenti e delle importazioni.

Questi fattori - se interpretati in base alle tradizionali leggi regolanti il mercantilismo - inducono a ritenere che la prospettiva possa attestarsi su un certo rilancio delle esportazioni nette in alcuni comparti, a fronte però di sempre più bassi consumi interni; inoltre l'impoverimento del lavoro ed una ulteriore stretta sulla spesa sociale già fortemente penalizzata fanno sì che non si possa credere all'immagine del Paese che viene presentato da alcuni media e dalla TV in particolare.

## **LA FABBRICA PARTECIPATA E QUELLA DISEGUALE**

Il modello di fabbrica prefigurato nel "Protocollo d'intenti" non è stato pensato come una risposta al conflitto che regola le attuali relazioni industriali. Sul tema della regolazione del conflitto in fabbrica abbiamo avuto nel nostro Paese due esperienze significative, entrambi fallite: la prima è quella che porta il nome di "Protocollo IRI" che è stata tentata nel periodo delle imprese pubbliche; la seconda è quella del "Modello partecipativo Electrolux" degli anni '90. Questi "modelli" erano stati ideati per ottenere il consenso dei lavoratori e del Sindacato a sostegno di una crescita della produttività da conseguire attraverso l'intensità del lavoro fisico e dei carichi di lavoro, il vincolo a predeterminate mansioni e la durata dell'orario legata al mercato.

Si è trattato, pertanto, d'una proposta mirata ad ottenere il consenso del Sindacato, attraverso la contrattazione di Gruppo, per la parte riguardante i costi di produzione e l'utilizzo del capitale-lavoro, ma non mai nella formazione delle scelte strategiche in termini di investimenti, mercati e crescita della conoscenza individuale.

La Germania ha fatto esattamente il contrario. Con l'ultima riforma del mercato del lavoro, "il pacchetto Hartz", le aziende tedesche, ha scritto Roberto Mania su *la Repubblica*, «hanno mirato ad accrescere la flessibilità interna all'impresa, ovvero la possibilità di variare l'impegno di lavoro già presente al suo interno».

«*La mobilità*», ha sostenuto Romano Prodi nell'articolo succitato ("L'ascensore sociale nel sistema tedesco", *Il Messaggero*, 12 giugno 2012), è perciò «*un ascensore sociale che viene soprattutto utilizzato all'interno dell'azienda e contribuisce [...] alla formidabile e sorprendente affermazione dell'industria tedesca nel mondo*».

La produttività intesa come la riappropriazione del datore di lavoro della mano libera nell'utilizzo della forza lavoro ed una riduzione dei diritti sindacali dei lavoratori è solo un tentativo illusorio. Invece essa può essere conseguita nell'unico modo socialmente accettabile: con l'innovazione dell'apparato tecnico e produttivo e l'avanzamento professionale dei lavoratori. È la condivisione delle conoscenze tecniche ed organizzative la via per conseguire maggiore produttività e salario.

La flessibilità verticale del lavoro interna all'impresa e le delocalizzazioni, a cui hanno fatto ricorso le imprese italiane, non hanno prodotto alcun valore aggiunto in quelle aziende che hanno scelto

di percorrere quella via in alternativa alla valorizzazione del capitale umano, come hanno fatto le imprese che sono rimaste nel territorio per “fronteggiare” la crisi.

La fabbrica prefigurata dal Jobs Act non rappresenta solo il tentativo di riproporre l'utilizzo del “capitale umano” a prima della legge 300 del 1970, ma tende a preservare, come negli Stati Uniti, «la disuguaglianza dei salari come conseguenza della disuguaglianza del capitale umano [...] l'acquisizione di capitale umano [da parte dell'impresa] assomiglia anzitutto a un investimento di tipo classico [...] individui differenti per ogni sorta di ragioni sono caratterizzati [...] da capacità differenziali di contribuire alla produzione di beni e dei servizi domandati dal consumatore». (Thomas Piketty, *Disuguaglianze*, Università Bocconi Editore, 2014, p. 103)

In questa logica della domanda e dell'offerta l'azienda acquisisce direttamente dal mercato del lavoro le professionalità richieste ed è libera di disfarsene quando diventano “obsolete” e il loro costo non è più compatibile con le nuove esigenze aziendali e del mercato.

Non è un caso che «*Il Capitale nel XXI secolo*» (di cui *Disuguaglianze* riassume i principi fondamentali del Piketty pensiero) sia diventato un bestseller negli USA ancora prima che le ricerche dello studioso francese fossero conosciute al grande pubblico in Europa. Gli Stati Uniti sono il Paese dove la conoscenza e la gestione dei processi produttivi è assegnata ad una ristretta minoranza super-retribuita a cui si contrappone una maggioranza di lavoratori impiegati in ruoli meramente esecutivi, mal retribuiti e senza prospettive di carriera, indipendentemente dal loro titolo di studio. Questa è anche la ragione per cui, secondo i Liberal dell'Amministrazione, nonostante la crescita economica e l'aumento dei posti di lavoro, Obama ha perso le elezioni di Midterm.

E quando saranno liberalizzati il licenziamento e il demansionamento previsti dal Jobs Act, anche la fabbrica italiana tenderà ad essere governata secondo un rigido sistema gerarchico e disciplinare. Inoltre, grazie ad una flessibilità esasperata, non ci potrà essere alcuna crescita professionale e retributiva.

## **IL SINDACATO AI TEMPI DEL JOBS ACT**

Sulle politiche retributive e delle qualifiche la proposta sindacale è ancora quella degli inizi degli anni '70 della classificazione unica di operai e impiegati, che, a livello pratico, ha visto riconosciuta agli operai specializzati una retribuzione uguale o superiore a quella di alcune qualifiche impiegatizie o tecniche. La contrattazione di secondo livello, a causa della crisi degli ultimi anni, è stata drasticamente ridimensionata alle poche aziende sindacalizzate in grado di produrre utili. Ma anche in questa categoria d'impresa, come sarà di seguito rilevato, è il management a decidere quando riconoscere i premi di produttività ai lavoratori. Il rinnovo del Contratto Nazionale di categoria, inteso come sede in cui si decide l'aumento della retribuzione a livello di settore e dei diritti nei luoghi di lavoro, a seguito della crisi e alle esigenze di maggiore competitività richieste alle aziende, dovrà, per poter sopravvivere essere ripensato nei suoi contenuti.

Di fatto la Fiom, invece di innovare i contenuti, ha preferito differenziarsi da Fim e Uilm non sottoscrivendo gli ultimi due rinnovi del Contratto Nazionale. L'unica innovazione della proposta sindacale a livello di fabbrica riguarda il ricorso ai contratti di solidarietà. Questi infatti, anziché uno strumento da utilizzare nei momenti di crisi momentanea, sono diventati l'unico strumento in grado di garantire costantemente l'occupazione aziendale attraverso la riduzione dell'orario di lavoro, della retribuzione, del blocco della contrattazione di secondo livello e, nel caso di



Electrolux, della riduzione dei diritti sindacali in fabbrica e la rinuncia a intervenire sulla riorganizzazione degli uffici e sulla tutela degli impiegati.

Con la nuova legge sul lavoro la fabbrica sarà il luogo della disuguaglianza tra i ruoli gestionali e quelli esecutivi: ai primi sarà affidata la conoscenza dei saperi necessari allo sviluppo e all'organizzazione dell'impresa; i secondi (operai e impiegati) saranno costretti a rinunciare alle proprie capacità di crescita professionale in cambio di un posto di lavoro la cui continuità è affidata al management.

D'altro canto gli obiettivi della nuova legge sul lavoro sono espliciti, e questo a partire dalla sua declinazione in inglese. Si tratta cioè di un modello che è incentrato sull'uso mercantile del capitale umano descritto da Piketty.

Se il Jobs Act si fosse chiamato "*Sozialpartnerschaft*", avrebbe dovuto prevedere l'affidamento al management, ai lavoratori e al Sindacato della costruzione di un'azienda "post-italiana" che rimane, in ogni caso, non conflittuale, collaborativa, capace di valorizzare la conoscenza e la cultura dei singoli, fondandosi sul partenariato sociale. Un'impresa in grado di competere sui mercati. È stata la Cisl, in passato, a proporre per prima l'avvio di una contrattazione aziendale incentrata sul riscatto della dignità dell'operaio vincolato alla catena di montaggio. Questa posizione costrinse anche la Cgil a ripensare la propria linea che privilegiava i temi generali del confronto-scontro con il Governo e la Confindustria sui temi del lavoro, sullo sviluppo del Sud d'Italia o su quello dell'adesione del nostro Paese alla Nato (che era osteggiata dal Pci). Sebbene le rivendicazioni del sindacato cattolico siano sempre state altrettanto radicali di quelle della Cgil, esso non ha mai sposato la tesi del conflitto come elemento regolatore del rapporto capitale-lavoro, ancora presente in taluni settori della Cgil.

Tuttavia, è proprio l'idea del conflitto a fare da freno rispetto alla necessità di riconoscere l'impresa come bene sociale. Dipende da come saranno affrontati i prossimi contenuti della proposta sindacale nei luoghi di lavoro e, soprattutto, il ruolo da assegnare ai lavoratori nell'impresa per i prossimi decenni.

*Infatti, bisogna partire dalla considerazione che il venir meno dell'art. 18 espone in primo luogo il "rappresentante sindacale" nei confronti dell'impresa; di conseguenza, diventerà sempre più difficile testimoniare il proprio impegno con il rischio di poter essere personalmente penalizzati con tutto ciò che tale situazione può determinare in termini soggettivi, soprattutto in una fase in cui il mercato del lavoro non offre alternative di tipo occupazionale.*

## **LE SCELTE "MANCATE" DI CONFINDUSTRIA**

Ci si è soffermati in più punti sui ritardi, specie culturali e politici, del Sindacato, ma non si possono ignorare quelli di Confindustria che - come a Pordenone - ha elaborato una proposta di "patto territoriale" incentrata essenzialmente sul taglio delle retribuzioni quale pre-condizione ad un successivo sviluppo delle imprese.

In sostanza la "novità" consisterebbe nell'«...*intervenire sugli istituti contributivi diversi: dai minimi contrattuali, all'orario di lavoro; dalle pause alle festività ed all'inquadramento...*» ed inoltre anche nell'utilizzo dei contratti a termine.

La tutela dell'occupazione - in altri termini - dovrebbe essere garantita attraverso una «*riduzione collettiva dell'orario di lavoro*» e il taglio degli istituti retributivi contrattuali, in tutto o in parte, a seconda delle condizioni aziendali.

Il modello proposto - respinto dal Sindacato pordenonese fin dal primo incontro richiesto da Confindustria - è stato costruito sulla base di quello operante nel Gruppo "Electrolux" negli anni '90, poi venuto meno per due ragioni: da un lato per l'opposizione della Fiom CGIL, dall'altro (e forse principalmente!) per la determinazione del Gruppo svedese a voler discutere con il Sindacato esclusivamente di aumenti di carichi di lavoro e di delocalizzazione delle produzioni verso Paesi dell'Est europeo, come, in effetti, è avvenuto a partire dal 2003 fino all'ultimo accordo del 16 maggio 2014.

Se si analizza quanto è avvenuto dagli anni '90 in poi, bisogna riconoscere, semmai, che per operare il taglio delle retribuzioni ed una sensibile riduzione dei diritti sindacali, si sono dimostrate nei fatti più efficaci (nei confronti di lavoratori ed Organizzazioni Sindacali sia interne che esterne alla fabbrica) le minacce da parte di "Electrolux" di andarsene dall'Italia; come pure è significativo il caso della cinese Wambao che ha posto, quale pre condizione per l'acquisto della ACC di Belluno, la riduzione del 16 per cento delle retribuzioni.

Per quanto riguarda Confindustria (nazionale), l'attuale Presidente Squinzi si è ritrovato, nei fatti, a dover subire l'iniziativa del Presidente del Consiglio che s'è presentato direttamente davanti agli industriali lombardi, per altro emblemizzando tale scelta attraverso la collocazione dell'evento all'interno di una fabbrica, offrendo loro l'art. 18 della Legge 300/'70 tutt'uno con il pacchetto di provvedimenti che costituisce il Jobs Act.

Tra l'altro, va rilevato che l'impianto del testo legislativo portato all'esame dei due rami del Parlamento prevede una successiva raffica di Decreti delegati attuativi che, come si è visto, hanno riportato nelle mani del Governo, ed in primis dello stesso Capo del Governo, l'attuazione del testo, a conferma metodologica, della scelta culturale, prima ancora che politica in senso stretto, dell'"uomo solo al posto di comando".

Questa azione, del resto, avviene dopo aver chiesto alle grandi società partecipate del Ministero del Tesoro (ENI, Poste, Ferrovie, Finmeccanica ecc.) di "uscire" da Confindustria sull'esempio della FIAT di Marchionne.

Giuseppe De Rita dalle pagine del *Corriere della Sera* ed Aldo Bonomi da quelle del *Sole 24 Ore* hanno posto all'attenzione del Paese il pericolo che Matteo Renzi, "uomo solo al posto di comando", possa far venir meno il ruolo dei "corpi intermedi". Bonomi, anzi, sviluppò tale concetto proprio nel corso della sua presenza a *Pordenonelegge*. Il pericolo, in effetti, esiste.

Quella di Squinzi è sicuramente una Confindustria politicamente indebolita rispetto al protagonismo del Governo in materia di diritti del lavoratore, di demansionamento e controllo visivo del lavoro svolto in fabbrica. Una fabbrica riconsegnata alla discrezionalità dell'imprenditore. Da parte di Confindustria non c'è stata nessuna riflessione sulle scelte mancate, laddove si sarebbe dovuto fare i conti con l'euro, l'internazionalizzazione dell'economia e la mancanza di competitività di molti settori. Rinunciando alla battaglia per la modernizzazione dell'economia e del Paese, molte imprese hanno scelto la via della delocalizzazione. Attraverso questo varco se ne sono andate, purtroppo, sia le aziende, o i comparti di esse, a minore produttività, sia quelle che avrebbero potuto competere anche rimanendo in Italia, come ad esempio Prada, Moncler ed il Gruppo Guidi.

Il Paese nel frattempo ha perso il 30 per cento della sua manifattura. Il crollo della produzione sarebbe stato più pesante senza quella parte dell'industria che è riuscita a competere proprio grazie alla scelta di rimanere in Italia accettando la sfida della produttività, della riduzione dei costi e aprendosi al confronto con i lavoratori ed i loro rappresentanti di fabbrica.

Ben diverso il peso che potrebbe esercitare Confindustria nei confronti del Paese e del Governo, qualora avesse una proposta riguardante il rilancio della manifattura e non si limitasse ad assistere passivamente ai processi di delocalizzazione seguendo la logica del solo profitto finanziario sull'esempio di Prada e Moncler.

Una voce importante a fronte di questo assordante vuoto d'iniziativa da parte di Confindustria è venuta da Diego Della Valle che, recentemente, ha proposto che per chi produce al 100% in Italia si attivi un trattamento fiscale tale da premiare questa scelta (di conseguenza determinando automaticamente una penalizzazione nei confronti di coloro che scelgano la strada del disimpegno nazionale e della delocalizzazione).

Ma la vera "arma" contro l'estendersi dei processi di delocalizzazione" resta quella della contrattazione aziendale mirata.

Ne è un esempio lampante, e quanto mai significativo, il caso della "3 B" di Salgareda di Piave (Treviso) che ha rinunciato all'iniziale scelta di spostare le produzioni in Croazia grazie a un accordo Sindacato-Impresa che ha garantito e salvato 550 posti di lavoro, oltre a 130 "interinali", attivando una manovra sugli orari di lavoro ed un ricorso allo "straordinario" oltre la soglia prevista dal Contratto Nazionale, ma confermando un investimento produttivo di oltre 50 milioni di Euro nell'attuale sede.

## **IL TERRITORIO PROTAGONISTA**

*Premi di produttività e welfare aziendale codecisi fra imprese e lavoratori e/o loro rappresentanze sindacali nel luogo di lavoro.*

Mentre il Sindacato si occupa principalmente di crisi aziendali, vi sono realtà in cui l'industria riesce a competere tanto da poter redistribuire ai propri dipendenti consistenti premi in busta paga senza alcun intervento di mediazione o trattativa sindacale.

Clamoroso il caso della Fiat ove Marchionne decide di erogare 260 euro quale "una tantum" per il 2014 e questo, per l'appunto, senza alcun confronto di merito né con il Sindacato né con i delegati aziendali.

Alla Somec di San Vendemmiano (TV) che produce vetrate per le navi da crociera, il titolare Oscar Marchetto riunisce i 130 dipendenti e li coinvolge garantendo loro il 60 per cento dei margini di guadagno ottenuti in un anno; il risultato di questa diretta interlocuzione fra datore di lavoro e lavoratori è stato l'aumento dei ricavi complessivi del 40 per cento.

Più in generale va detto che in Veneto vi sono imprese che hanno redistribuito ai propri dipendenti premi legati alla crescita produttiva giunti fino ad una mensilità aggiuntiva, come nel caso del Cantiere navale di Adria.

L'altro fenomeno in fase di allargamento riguarda il "welfare aziendale", presente da anni in Luxottica di Del Vecchio, con sede ad Agordo.

Anche in questo caso (come alla SBE di Monfalcone) si è determinato un accordo fra management e delegati aziendali rappresentanti i lavoratori; ma sono migliaia le aziende che hanno concordato con i delegati welfare aziendali e bonus individuali e collettivi.

I pochi esempi sin qui citati, ci portano a concludere che la contrattazione aziendale sui premi di produttività prevista dalla maggior parte dei Contratti Nazionali di Categoria, si è di fatto arenata nelle realtà aziendali colpite dalla crisi, mentre in quelle in cui si produce reddito, sia il

management che le proprietà puntano a redistribuire nell'immediato una parte dei ricavi ottenuti dalla crescita produttiva, così da trasformare l'impresa stessa in una "comunità" in cui vige un circuito virtuoso caratterizzato da «*produzione – redditività – investimenti e consolidamento o crescita occupazionale*».

Sempre avendo presenti i casi citati, si può affermare che stanno iniziando a prender piede forme di collaborazione fra management, lavoratori dipendenti e delegati sindacali aziendali che – seppure in forma ancora non istituzionalizzata – si avvicinano all'esperienza della "*mitbestimmung*" tedesca.

Si tratta di una via nuova e, ancorché nota, ancora inesplorata nel nostro Paese, che potrebbe essere utile quale elemento di reazione positiva alla una lunga stagnazione produttiva e di redditività del lavoro.

Sono molte le imprese ad aver compreso che è necessario valorizzare le conoscenze e l'impegno dei lavoratori non considerandoli esclusivamente con un fattore di costo.

Indispensabile, dunque, anche se oggettivamente non semplice, rendere operante la "partecipazione e la codecisione" anche quando l'impresa entra in una fase di difficoltà tale da dover richiedere inevitabilmente l'avvio di processi di ristrutturazione che comportano, molto spesso, una riduzione degli organici necessaria a superare la fase negativa della produttività ed un aumento degli investimenti.

Comprendere questi fattori è il salto politico e soprattutto culturale che dovrebbe compiere il Sindacato che, almeno in questa fase, deve affrontare anche la pressione che gli viene da parte di un Governo convinto che si possa uscire dalla crisi riducendo il peso ed il ruolo proprio delle Organizzazioni di rappresentanza in generale, ma quella del Sindacato dei lavoratori in particolare, e riformando il mercato del lavoro con ulteriori facilitazioni sul versante della licenziabilità.

## **UN NUOVO SINDACATO PER UNA FABBRICA COME BENE SOCIALE**

La questione su cui, senza tema di smentita, il Governo non può essere accusato di fare il solito annuncio "pro futuro" riguarda il lavoro.

Ma è tutto da verificare che il Jobs Act riesca poi a realizzare tutte le aspettative annunciate in termini di aumento dell'occupazione.

Per ora l'unica certezza è l'offerta alle imprese dell'articolo 18, emblema dei diritti sindacali, più o meno depotenziato.

Secondo i nuovi "liberatori dai vincoli del lavoro tutelato", l'unico soggetto che crea occupazione è l'imprenditore

Gli operai e le macchine, in quest'ottica premarxiana, sono i fattori passivi della produzione.

Che agli operai sia stata riconosciuta nel 1970 una legge che costringe l'imprenditore che licenzia un dipendente "senza giusta causa" a difendersi in Tribunale, è sembrato al Governo una pratica del passato da consegnare definitivamente alla storia.

I diritti dei lavoratori in fabbrica come riferimento di uguaglianza nella società industriale sono parte del passato. Una sinistra moderna non può identificarsi con il lavoro manuale.

Nel nuovo secolo esso è sinonimo di sconfitta sociale. Le aspettative dei giovani sono di avere una carriera, una professione: raramente di diventare operai.

È su questa idea del lavoro, andata in scena alla Leopolda, che Susanna Camusso e Maurizio Landini hanno deciso di andare allo scontro con il Governo chiamando i lavoratori alla lotta in nome del valore sociale e politico del lavoro e dei diritti che la società e lo stato democratico dovrebbero loro riconoscere.

All'interno del PD, intanto, si è aperto un dibattito di fondo sulle classi e sui ceti caratterizzanti l'odierna realtà del mondo del lavoro e le vaste articolazioni della società: da un lato il lavoro per coloro che non sono riusciti a realizzare i propri sogni di carriera (la categoria dei lavoratori dipendenti) e, dall'altro, per quelli che ci sono riusciti ottenendo con ciò lo status sociale corrispondente.

«*La partecipazione è, ancora, il grande assente dal Jobs Act di Matteo Renzi*», si legge nel saggio di Sandro Trento e Alberto Mattei apparso in dicembre nella rivista *il Mulino* ([Uscire dalla crisi. La partecipazione del lavoro all'impresa](#), *il Mulino* 6/2014). Prendendo a riferimento il modello tedesco di co-gestione, gli autori, approfondendo ed allargando la prospettiva degli argomenti qui proposti alla discussione, sostengono che «*le riforme realizzate in Germania nell'ultimo decennio hanno reso più flessibile il mercato del lavoro, [riducendone di conseguenza] la differenza con il modello anglosassone ma rimane il fatto che in questo modello si favorisce una forma importante di co-gestione e di partecipazione attiva dei dipendenti essenziali per assicurare elevata produttività, formazione e qualità elevata dei prodotti*». Essi affermano che, purtroppo, l'idea della cogestione in Italia è stata sempre vista con sospetto dalla stessa Cgil, ed è stata inoltre del tutto ignorata dalla nuova legge sul lavoro.

Del resto la partecipazione, ad eccezione della Germania, non fa parte del modello culturale di riferimento delle élite nazionali che si sentono parte integrante dei processi di globalizzazione, dove a contare sono l'affermazione individuale, il successo e la ricchezza ai quali vanno piegate le organizzazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori o decretata la fine del loro potere contrattuale.

Ernesto Galli della Loggia in un articolo apparso la vigilia di Natale nel *Corriere della Sera* affronta con estrema lucidità e veridicità la spaccatura creatasi tra massa ed élite in relazione all'universo storico-identitario delle società europee. «Il vasto insieme del passato [cioè l'universo identitario nel suo complesso], aggredito oggi capillarmente dalla globalizzazione, vede i “felici pochi” benevolmente disposti a prenderne le distanze, a lasciarne andare via interi pezzi, mentre gli “have not” non ci stanno e fanno resistenza. Sicché in tal modo le élite – come da tempo si nota specialmente nei Paesi deboli come il nostro – divengono tendenzialmente “progressiste”, spregiudicatamente “moderne”, mentre le masse sempre di più tendono ad apparire “reazionarie”». (Ernesto Galli della Loggia: [Natale, elogio di quello vero](#), *Corriere della Sera*, 24 dicembre 2014)

Con molta perspicacia, ancora un anno fa, Gad Lerner scriveva: «*Non troverete alla Leopolda i portavoce del movimento degli sfrattati, né le mille voci del Quinto Stato dei precari all'italiana. Lui (Renzi) vuole impersonare una storia di successo. Gli sfigati non fanno audience*».

Ma una società di soli imprenditori e di sole partite Iva non è nell'ordine delle cose, né in Italia né altrove; e va ricordato anche che in tutti i paesi democratici europei il lavoro è tutelato dalla legge. Fa eccezione l'Inghilterra di Margaret Thatcher che per sconfiggere il Sindacato ha fatto chiudere le fabbriche, per poi affermare: «*Nel nostro Paese ci sono più azionisti che iscritti al Sindacato*».

Dissentire con l'idea di lavoro che ha infuocato la platea della Leopolda non significa “cercare di mettere il gettone nello smartphone”; e non significa nemmeno disconoscere la grave crisi di rappresentatività e la carenza di autentiche proposte del Sindacato nelle fabbriche, sia in quelle che

producono reddito sia in quelle in crisi. Le prime, come abbiamo visto, si stanno sempre di più configurando come una comunità di produttori nella quale le competenze, auto-motivazione e l'auto-organizzazione non gerarchica diventano i presupposti per vincere la sfida dei mercati.

Il Sindacato deve ora decidere se intende promuovere e favorire questo processo o se vuole lasciare alle sole imprese la “costruzione d’una fabbrica” auto organizzata nella quale vengono superati i livelli gerarchici.

Nella nuova realtà i lavoratori potrebbero anche decidere che il Sindacato non serve più.

Lo stesso ragionamento vale per le fabbriche in crisi. O la crisi si affronta fin da quando emerge l'esigenza di una riorganizzazione, con nuovi investimenti ed un adeguamento dell'organico, oppure il percorso, che ben conosciamo, sarà quello della morte dell'azienda, ma dopo aver utilizzato tutti gli ammortizzatori sociali ancora esistenti, compresi i contratti di solidarietà.

L'unica via per valorizzare il lavoro in un contesto di competizione internazionale è l'alleanza tra i produttori per la salvaguardia dell'impresa come bene sociale. Le conquiste operaie e sindacali degli anni '60 e '70 si sono realizzate anche grazie al processo unitario promosso da Bruno Trentin, Luciano Lama, Giorgio Benvenuto e Pierre Carniti.

Come potranno Susanna Camusso e Maurizio Landini imporre all'agenda di Governo i temi della povertà, della disoccupazione, dell'uguaglianza sociale senza una rinnovata unità con Cisl e Uil?

Gli scioperi promossi dalla CGIL (quello del 12 dicembre 2014 anche con la Uil) sono utili a scuotere il Governo e a dare fiducia ai lavoratori e alla parte più colpita dalla crisi economica e sociale di un Paese in cui predomina la corruzione e un sempre più marcato divario tra ricchi e poveri.

Ma la costruzione di una strategia di più ampio respiro richiede ben altre sfide, a cominciare da quella di guardare al proprio interno per verificare quali debbano essere le idee nuove da mettere in campo - sicuramente la partecipazione - in sostituzione di quelle che hanno fatto il loro tempo.

Tuttavia, mentre il deficit di innovazione delle politiche sindacali riguarda principalmente le proposte a livello aziendale e dei contratti nazionali di categoria, il rifiuto del Governo di riconoscere al Sindacato il ruolo di rappresentanza dei ceti più deboli ed esposti alla crisi, ha sortito l'effetto di far deflagrare, nelle piazze, la crisi sociale che attanaglia il Paese. Anche sui temi sociali e di riforma dello stato e della legislazione sul lavoro si sono formate due “Italie”. La prima è quella di coloro che non sono toccati dalla crisi o che hanno un posto fisso e che si sono visti perciò riconoscere i famosi 80 euro. La seconda è quella che la crisi ha sospinto indietro e si è impoverita, molto spesso fino all'estremo degrado della vita delle periferie, che non si sente rappresentata dal Governo e dalla politica, che non va a votare, ma che ha riscoperto nel sindacato il referente dell'unica sua rappresentanza politica e dei suoi interessi.

Solo per questa ragione è incomprensibile che si possa rompere con le Organizzazioni sindacali che pure rappresentano milioni di persone. Ma da noi occorre sempre un nemico. «Sembra», ha osservato Corrado Stajano sul *Corriere della Sera* del 4 dicembre 2014, «...che i giovani politici di governo [...] non conoscano la società italiana di oggi, le sue angosce e i suoi dolori, le sue paure e non vogliano avere neppure il sospetto che la nostra è una crisi mai vista».

## RIEPILOGO

Ma tutto questo, in un Paese stremato dalla crisi, farebbe venir meno la speranza di “agganciare” l’industria italiana ai successi di quella tedesca.

Barbara Spinelli in un articolo su *la Repubblica* del 1 dicembre 2014 dal significativo titolo: “Berlino salverà l’Europa?” (1 dicembre 2014) afferma che il «...capitalismo renano...» è «...una cultura che ha fatto della Germania l’unica alternativa non spietata ai modelli cinese ed americano: è fondata sulla valorizzazione dei Sindacati, su misure concordi contro le delocalizzazioni, su alti salari».

È questa la ragione che dovrebbe spronare i soggetti sociali presenti ed operanti nei singoli territori del nostro Paese ad agire puntando – come alternativa all’attuale stato di cose stagnanti – alla costruzione di una “alleanza tra i produttori” quale possibile, praticabile e soprattutto credibile via d’uscita dalla crisi.

Nel giungere a conclusione di questo contributo all’avvio di un serio e costruttivo dibattito sui nodi di fondo che segnano non solo la crisi ma soprattutto le condizioni per uscirne, è opportuno tentare una sintesi che ponga sul tavolo le questioni che ci sono parse ormai ineludibili.

**Abbiamo indicato come strumento operativo la stipula di “Protocolli d’intenti per un patto tra i produttori”, una locuzione che decliniamo volutamente al plurale perché – altro punto essenziale di quanto sin qui abbiamo esposto – pensiamo che non debba esservi un “Protocollo” centralizzato, ma – anzi – che vadano ipotizzati più “Protocolli” che sappiano cogliere le poliedricità dei singoli territori, le vocazioni locali, le caratteristiche peculiari dei soggetti (Sindacati, imprenditori, Autonomie Locali nel senso più ampio) che rendono storicamente variegato il nostro Paese.**

Certo: ci si potrebbe obiettare che i temi sin qui sviluppati non sono, oggi come oggi, oggetto di riflessione da parte del Governo, del Parlamento, delle singole forze politiche, dei Sindacati e delle varie rappresentanze del mondo imprenditoriale (in primis Confindustria).

Se l’approccio concettuale che qui abbiamo proposto, sinora, non è stato neppure ipotizzato, pur essendo ben noto, in particolare per l’esperienza tedesca cui più volte ci si è riferiti, è semplicemente perché scontiamo un retaggio ed un ritardo culturale macroscopico: ciò cui abbiamo assistito, ed a cui continuiamo ad assistere – purtroppo - è la riproposizione *sic et simpliciter* della logica del permanente conflitto sociale.

Ha imboccato questa strada il Governo in carica innestando un percorso segnato dalla convinzione che fosse necessario tentare di riconsegnare all’impresa ampi margini di potere discrezionale nell’uso della forza lavoro, ipotizzando che la “palla al piede” che frena lo sviluppo sarebbe unicamente da addebitarsi al Sindacato.

In realtà questa strada rischia di essere un vicolo cieco.

Porterà il mondo imprenditoriale, in tutte le sue sfaccettature, ed in particolare “Confindustria” a dover gestire nelle fabbriche e nei luoghi di produzione in generale, tensioni e conflitti che, invece, sarebbe opportuno depotenziare costruendo un vero modello codecisionale e partecipativo; una scelta – quella del Governo in carica – che rischia di mettere nell’angolo i tanti industriali e sindacalisti più avveduti che, pure, in questi anni hanno cercato di operare per migliorare il clima aziendale e favorire la competitività di ciascun Azienda e, quindi, di contribuire alla crescita del sistema nel suo insieme.

Spetta solo a ciascuno dei soggetti citati rendersi conto che un'alternativa - appunto quella che ci siamo sforzati di indicare e che sottoponiamo al dibattito - è possibile, e che i tempi sono maturi per un confronto di merito su di essa, senza chiusure ideologiche desuete, ma anche senza forzature ed imposizioni dall'alto che hanno il solo risultato di irrigidire ciascuno sulle proprie posizioni.

Siamo convinti che si tratti di proposte percorribili e realistiche in quanto sono una necessità assoluta per modificare strutturalmente l'impresa italiana così da uscire dalla crisi e dare nuove prospettive al Paese.

Del resto: se non ora, quando?

Aprile 2015