



CONFINDUSTRIA  
Giovani Imprenditori

## **Un Contratto che Merita**

**le Relazioni Industriali crescono  
in un mondo che cambia**

***LE TESI DEI GIOVANI IMPRENDITORI***

**Santa Margherita Ligure, 6-7 giugno 2008**

Relazione del Presidente

**Federica Guidi**

Cari amici,

“Siamo in un mondo che cambia”.

Il messaggio, chiaro e dirompente, ci è arrivato negli anni 2000 dal sociologo inglese Giddens, ma a quasi dieci anni di distanza è ancora di evidente attualità.

Ma come cambia il mondo che cambia?

In una economia mondiale che tende ineluttabilmente alla globalizzazione, dove i più diversi sistemi economici hanno rivoluzionato e ridisegnato i propri modelli di produzione, di organizzazione e di mercato, assistiamo ad una vera e propria “mutazione genetica dell’impresa”, specie quella piccola e media.

Le categorie che hanno orientato il nostro agire per tutto il corso del Novecento si sono trasformate con grande velocità. E noi con loro.

## **Il contesto globale**

La caduta del muro di Berlino sembra un evento lontano, ma quell’evento, che non è remoto, ha prodotto a catena conseguenze impensabili.

La scomparsa del socialismo reale ha liberato milioni di persone da un regime schiacciante, restituendoli ad una libertà talora fragile e precaria, ma vibrante e vissuta con entusiasmo. Decretando l’insostenibilità – dal punto di vista “umano” prima ancora che economico – dei regimi comunisti, la caduta del muro tuttavia ha finito per illuminare anche le zone d’ombra esistenti nelle economie occidentali.

Nel secondo dopoguerra l’Europa ha beneficiato di uno straordinario sviluppo economico dovuto certamente, ma non solo, al desiderio di rivalsa dopo la catastrofe bellica, allo spirito imprenditoriale, alla voglia di fare degli europei e ad istituzioni fondamentalmente amiche dell’impresa e della crescita.

Le imprese italiane erano sì in competizione con quelle tedesche, francesi, americane, inglesi, ma il “rischio Paese” da noi era comunque più alto che altrove: ad una sostanziale stabilità politica di lungo periodo si affiancava un’estrema arbitrarietà della Pubblica Amministrazione, un’ipertrofia di regole, un fisco esoso i cui effetti depressivi erano temperati da una certa tolleranza verso l’abitudine all’elusione.

Per parafrasare Margaret Thatcher, vivevamo in un Paese dove le imprese private erano controllate dal settore pubblico e quelle pubbliche da nessuno. Tuttavia, in qualche modo, il capitalismo italiano si era attrezzato per far fronte alla concorrenza internazionale.

Si era in un'epoca in cui due terzi della forza - lavoro era costituita da operai, impegnati in mansioni ripetitive e parcellizzate di diretta modificazione della materia.

Il differenziale di produttività era molto inferiore a quanto sia oggi e nello stesso tempo la sostituzione delle tecnologie, che dell'aumento di produttività sono il principale vettore, andava a ritmi molto più lenti di quanto invece non avvenga adesso.

Oggi le imprese italiane non possono più contare su un basso costo del lavoro che potrebbe compensare la scarsa produttività e la poca innovazione: quel segmento del mercato è stato occupato, com'era inevitabile, da Paesi più giovani, in cui il costo della vita è inferiore e dove il bisogno di uscire dalla miseria porta ad adottare parametri diversi.

Parallelamente, l'esplosione delle nuove tecnologie ha reso le differenze di produttività assai maggiori: la diretta modificazione della materia è ormai competenza quasi esclusiva delle macchine, mentre i lavoratori gestiscono flussi di informazione, oppure operano attraverso quegli stessi macchinari che ne hanno, per così dire, "preso il posto".

Avere a disposizione tecnologie applicate innovative non basta: conta la frequenza con la quale si riesce a stare al passo con l'innovazione, senza "perdere il treno" di un'evoluzione tecnica che in molti settori letteralmente non conosce sosta.

È per questo che ci siamo allontanati, come Paese, dal centro del mercato globale, ed è per questo che facciamo fatica a trovare un nostro posto stabile fra i "vincitori" della globalizzazione.

Il segmento di mercato dei prodotti a basso costo ci è reso impraticabile da chi "costa" meno di noi.

Persino la tradizionale scappatoia delle imprese italiane, cioè la svalutazione competitiva della moneta, è stata resa impraticabile dalla cessione della nostra sovranità monetaria alla Banca Centrale Europea. Una scelta comunque virtuosa, che salva il valore dei nostri risparmi ma ha reso più difficile la vita ai nostri prodotti.

In questo contesto la crescente richiesta di flessibilità nell'organizzazione del lavoro, comune a tutti i paesi europei, va intesa come conseguenza del diverso scenario internazionale nel quale le nostre aziende si trovano a competere.

### **Partiamo dal modello di relazioni industriali**

In questo contesto è dunque inevitabile guardare al sistema di relazioni industriali come strumento principe di organizzazione del settore produttivo, nel più ampio tema del recupero di competitività che attende il nostro Paese.

È pertanto necessario pensare a tale questione in un'ottica di apertura al cambiamento ed al miglioramento, abbandonando una difesa dello *status quo* che, se aprioristica, non potrà che risultare del tutto fuori dal tempo.

Nel recente documento di Cgil, Cisl e Uil su “Linee di riforma della struttura della contrattazione” si riconosce che i processi di trasformazione in atto mettono in discussione tutta l'organizzazione del lavoro, dalle condizioni della prestazione lavorativa alla valorizzazione della professionalità.

Secondo la più tradizionale delle logiche sindacali, però, si pensa di gestire queste esigenze di maggiore flessibilità attraverso la “rivendicazione” di una più alta capacità di contrattazione di questi fattori, immaginando l'introduzione di nuovi e diversi vincoli.

Del resto, negli ultimi anni, attraverso riforme più o meno riuscite, come Paese siamo stati impegnati proprio nel tentativo di trovare per noi stessi una diversa collocazione sotto il cielo della globalizzazione.

È iniziato un “processo di scoperta” che ci coinvolge singolarmente, come uomini e donne d'azienda, e collettivamente come Paese, che ci vede giorno per giorno alla ricerca di un posto dove possiamo meglio stare, nel mercato globale.

Se ripensiamo per un attimo alla combinazione di fattori che nel tempo hanno definito i confini dello scenario tratteggiato, ci rendiamo conto che il progresso tecnologico, le nuove potenzialità offerte dall'ICT, la creazione di un mercato dei servizi accanto a quello tradizionale dei beni, la velocità delle nuove transazioni commerciali hanno consentito di accorciare, o addirittura annullare, distanze che fino a poco tempo fa dividevano ancora il mondo in “vicino” e “lontano”.

Grazie a queste condizioni, economiche, logistiche, tecnologiche e culturali, molte imprese hanno cambiato pelle, hanno delocalizzato i propri processi produttivi o hanno creato nuove produzioni, si sono multilocalizzate ed internazionalizzate; hanno affrontato un processo di crescita e maturazione, non solo produttivo o tecnologico, ma anche culturale, portando con sé macchine e attrezzature ma soprattutto conoscenze e professionalità.

Tutto questo ha dato vita a momenti di crescita, se non sempre del mercato, sicuramente della consapevolezza del “come si può fare impresa” in un modo diverso, in un sistema Paese diverso.

L’impresa che supera i confini del proprio territorio si imbatte in altri mondi, altri mercati, altre regole, a volte in vincoli ma anche in opportunità, che necessitano di un sistema di governance capace di capitalizzare quel processo di sviluppo e far sì che non rimanga solo un evento di crescita episodico.

Se guardiamo però al sistema di relazioni industriali che dovrebbe supportare tutto questo, ci rendiamo conto che il meccanismo è ingessato, statico, ben lontano dalla definizione di questi giorni del Ministro Brunetta, che vede la contrattazione collettiva come un “sistema aperto capace di autoapprendimento”.

Questa definizione, questo apprendimento evolutivo e progressivo, presuppongono – esattamente come avviene nella ricerca scientifica – l’abbandono della convinzione che ciò che abbiamo ereditato dal passato non possa essere messo in discussione.

Il primo passo è ammettere la possibilità di un’evoluzione e, quindi, interrogarsi liberamente su quali vie il corso delle cose possa prendere.

Come è nella nostra tradizione, noi Giovani Imprenditori vogliamo fornire stimoli ed idee, prima ancora che proposte.

Ed è di questo che intendiamo parlare, quasi con spirito galileiano, delle relazioni industriali come tassello importante della competitività e dello sviluppo economico dell’Italia.

Non siamo qui per dare risposte di carattere immediato ai dubbi ed alle domande della politica, ma per interrogarci sul futuro.

## **Contrattazione di primo e secondo livello: la situazione attuale**

Tradizionalmente, a partire dai primi anni del secolo scorso, l'elemento fondamentale del nostro sistema di relazioni industriali è dato dai contratti collettivi nazionali di categoria.

La contrattazione aziendale (quella che oggi definiamo di "secondo livello") è relativamente recente perché comincia a diffondersi nella seconda metà degli anni '60.

Con l'accordo del luglio del 1993 si apre poi una nuova fase nelle relazioni industriali, si riconosce di fatto nella contrattazione aziendale un momento specifico volto a cogliere miglioramenti produttivi ed organizzativi attraverso la partecipazione dei lavoratori, sia sul terreno redistributivo sia su quello delle condizioni di lavoro.

Tuttavia, i dati sembrano confermare un modesto sviluppo della contrattazione aziendale con contenuti "genuinamente" collegati ai parametri di produttività, efficienza, redditività a fronte di un livello centrale che continua a confermarsi prevalente.

L'esiguità di questo risultato trova, però, agevolmente spiegazione: il secondo livello dovrebbe in principio essere collegato all'andamento della produttività (in base a parametri stabiliti azienda per azienda) e può solo incrementare il salario rispetto ai minimi nazionali.

Il contratto nazionale di categoria continua, però, ad avere un peso eccessivo tanto nel determinare le voci della retribuzione che le parti normative.

Agli accordi aziendali viene di conseguenza lasciato poco spazio, perché gran parte delle risorse economiche disponibili sono di fatto "consumate", in maniera indifferenziata, a livello centrale.

A questo si aggiunge il fatto che la contrattazione di secondo livello non si sviluppa nelle piccole imprese.

L'incapacità di attuare davvero la contrattazione di secondo livello è infatti comune a vasti settori del nostro mondo produttivo, "spaventati" dalla prospettiva di spostare all'interno delle imprese, specie se piccole, elementi di tensione e conflittualità.

Le dinamiche della contrattazione stessa sono caratterizzate da grande farraginosità e da rigidità ben note agli imprenditori italiani.

È però impossibile non notare come tali rigidità abbiano effetti deleteri per i lavoratori stessi.

La debolezza del versante decentrato, lo scarso profilo della contrattazione “in azienda”, rafforzano le farraginosità della contrattazione centralizzata.

È chiaro come lo scatto mancante, nell’ingranaggio, è dato dal fatto che la contrattazione di secondo livello può servire sì per aggiungere, ma mai per derogare.

Nel momento in cui il “minimo” nazionale diventa una soglia anche idealmente invalicabile, in azienda non si può ottenere che un contratto migliorativo.

Da imprenditori sappiamo che nulla ci fa più felici del condividere con i collaboratori i nostri eventuali successi.

È importante che il lavoratore si senta partecipe di tutto quanto di buono viene da un’azienda.

Vorrei però precisare che essere partecipe non implica condividere responsabilità di gestione e diventare, in forma intermediata dai sindacati, azionista di un’impresa.

Pensare che vi siano livelli di responsabilità differenti e non sovrapponibili all’interno dell’azienda e che questi vadano rispettati non significa prendere una scorciatoia conservatrice o rifiutarsi di premiare chi merita.

Al contrario, è naturale che un imprenditore premi chi ha reso possibile il successo delle sue intuizioni, è naturale perché la crescita alimenta l’entusiasmo e l’entusiasmo non ha senso e addirittura proprio “non c’è”, non può esistere, se non è un entusiasmo condiviso.

Esistono imprenditori miopi, ma sappiamo bene che la miopia imprenditoriale produce un solo esito: il fallimento.

Chi non riesce a valorizzare i propri collaboratori finisce da solo per perdere occasioni, si condanna a lavorare con persone comprensibilmente demotivate, poco inclini a condividere le prospettive di un’avventura al rilancio.

Se, come ci hanno insegnato i moderni teorici dell’impresa (da Joseph Schumpeter a Israel Kirzner), l’imprenditore è uno “scopritore” di opportunità,

l'imprenditore miope si condanna a guardare il mondo nello specchietto retrovisore. Ma che opportunità imprenditoriali ci sono nel passato?

È evidente, chiaro, naturale, che l'impresa che ha successo è spinta a condividere i propri risultati con chi contribuisce, giorno dopo giorno, a farla grande. Ed è questo fatto "naturale" che espone gli accordi del '93 ad una critica, forse ingenerosa, ma comunque contenente un fondo di verità.

Perché normare, perché incentivare ciò che può naturalmente avvenire e verificarsi in condizioni di mercato? Soprattutto, perché negare che la partecipazione alle opportunità debba sottendere una partecipazione, invece, ai rischi?

C'è una costante nelle relazioni che premiano il merito.

È la possibilità di scommettere su se stessi, per migliorare o, al limite, anche peggiorare.

Non c'è "merito" col paracadute.

Non si può ottenere la lode se non si accetta la possibilità di scivolare indietro nella scala dei voti.

Ogni vittoria ammette l'evenienza della sconfitta.

Se guardiamo invece al resto del mondo, vediamo che in economie più libere della nostra nascono con grande frequenza (e muoiono, talora, altrettanto frequentemente) nuove imprese, i cui fondatori spesso sono armati di un capitale soltanto: le proprie idee.

Se è vero che la difficoltà dell'accesso al credito e la centralizzazione sulle banche del nostro sistema finanziario ci fanno sentire lontane le tante Silicon Valley del mondo, è altrettanto vero che pure in Italia sono passati i tempi in cui il capitale era tranquillamente assimilabile alla rendita fondiaria.

Risulta obsoleta la distinzione fra capitale e lavoro come un blocco scolpito nel marmo.

La nostra società, molto più mobile, insieme alla crescente terziarizzazione dell'economia, contribuisce invece a rendere tale separazione molto più porosa.

La "società della conoscenza" non salta i lavoratori come fossero un ostacolo: essi ne sono parte integrante.

Ma allora, è ancora possibile guardare il mondo con le stesse lenti che ci permettevano di mettere a fuoco i contorni della società uscita dalla rivoluzione industriale?

Adottando una prospettiva tanto realistica da sconfinare nel cinismo, sarebbe facile ricondurre la persistenza di questo modello di relazioni industriali alla mutua convenienza delle parti sociali di giustificare, con la negoziazione centralizzata, la ragione stessa della propria esistenza.

Non è possibile ridurre il senso del nostro essere qui insieme, dell'esperienza comune di essere imprenditori iscritti ad una associazione imprenditoriale, a questa ambizione di difesa dello *status quo*. E sarebbe altrettanto ingeneroso leggere in questi termini anche l'esperienza del sindacato, di chi ne fa parte, di chi ne anima le battaglie.

È del tutto evidente che le parti sociali si aggregano attorno a interessi comuni.

Nel contempo, non credo che davvero l'attenzione all'interesse immediato spenga così inevitabilmente la nostra capacità di pensare un futuro migliore per il Paese: vale per i sindacati come per i rappresentanti dell'impresa.

Inoltre, la pluralità degli interessi in gioco costringe anche chi li rappresenta ad un meccanismo, quello del dialogo e del confronto, che per definizione esclude che le posizioni di arrivo combacino perfettamente con quelle di partenza.

Sappiamo bene che il "gioco delle parti" è assai meno scontato di quanto non si potrebbe immaginare.

Quello che però possiamo dire è che, sicuramente, la prospettiva del cambiamento coinvolge anche le parti sociali. Se cambiano le regole, muta anche il modo di giocare. Da questo punto di vista, credo sia opportuno esercitare, in questi giorni, un po' di fantasia e "pensare" a come saremo di qui ad alcuni anni.

Non è sicuramente un problema che ci riguarderà domani e neppure dopodomani, ma penso sia importante ribadire che abbiamo bisogno di un "salto" culturale.

La prima sfida che ci attende è dare al secondo livello di contrattazione sempre più spazio.

Questo significa in prima battuta insistere per attribuire al contratto nazionale il compito di operare - secondo i principi della dottrina tedesca - come un "mantello" che dà copertura per le garanzie minime. È comprensibile e appropriato, in questa fase, che resti alla contrattazione nazionale stabilire dei minimi tabellari. Lo è di meno la pervasività delle prescrizioni negoziate a livello centrale.

In qualche maniera, se si vuole che si faccia più contrattazione di secondo livello, bisogna incentivarla limitando quella di primo.

La contrattazione nazionale deve essere esclusivamente "di garanzia", lasciando al rapporto fra lavoratori e impresa, a livello aziendale, la definizione della più ampia sfera possibile di condizioni contrattuali.

### **I limiti di oggi, le opportunità di domani**

È senza dubbio vero che la leva fiscale può svolgere un ruolo fondamentale e dovrebbe premiare quanto più possibile la negoziazione decentrata, incentivando così una innovazione contrattuale che porti ad agire sulle componenti variabili del salario per rilanciare la produttività.

Il Governatore della Banca d'Italia, Mario Draghi, nelle sue recenti Considerazioni Finali presentate il 31 maggio scorso, ha chiaramente indicato come l'alleggerimento del prelievo sulle parti della retribuzione più connesse con la produttività può avere su questa effetti positivi, incentivando la contrattazione salariale a premiare gli aumenti di efficienza.

Due le direzioni di ragionamento che dobbiamo quindi esaminare.

La prima attiene la necessità di una riduzione delle imposte che, a prescindere, produce effetti positivi sulla produttività, così come, del resto, sui consumi.

Uno studio realizzato ad inizio anno da tre economisti della Banca d'Italia (Lorenzo Forni, Libero Monteforte e Luca Sessa, su "Effetti di equilibrio economico generale della politica fiscale: stime per l'area euro") ha, infatti, esaminato gli effetti macroeconomici di politiche fiscali a portata di mano dei nostri governi, nel medio - breve periodo.

La conclusione può apparire scontata, ma merita di essere segnalata: la riduzione delle aliquote fiscali produce impulsi espansivi più persistenti rispetto a quelli indotti da aumenti di spesa.

La riduzione delle tasse sul lavoro favorisce anche gli investimenti. Nell'insieme, gli effetti espansivi sulla produttività, conseguenti a riduzioni delle aliquote fiscali, risultano più persistenti rispetto a quelli degli aumenti di spesa.

Cito questo lavoro perché mi sembra che segnali al Governo un fatto importante, cioè che la doverosa riduzione della fiscalità sul lavoro non può essere finanziata con l'aumento del prelievo su altri fronti, ma deve essere finanziata con un taglio alla spesa corrente.

Ne va della stessa efficacia degli interventi auspicati dal Ministro Sacconi, e con lui da tanti altri.

Tagliare le imposte sul lavoro è importante e utile, soprattutto se fa parte di una strategia generale di riduzione della fiscalità. Perché non è limitando il prelievo soltanto su un versante che si potrà ottenere l'effetto volano che ci si attende comunemente da una riduzione fiscale.

È difficile dimenticare, infatti, l'importanza che i tagli fiscali hanno dal punto di vista anche meramente "psicologico".

Se gli italiani vedessero le tasse scendere, da una parte, ma risalire dall'altra, ne deriverebbe, invece, un senso di smarrimento, come se fossero stati ingannati.

Non è privo di significato che il premio Nobel per l'economia Edward Prescott abbia individuato, come provvedimenti più urgenti per rilanciare la competitività italiana, due leve: la riforma del mercato del lavoro e la riduzione delle tasse.

La prima ha già trovato un buon grado di realizzazione; sulla seconda il Governo si è incamminato nella giusta direzione con i provvedimenti appena approvati sulla detassazione dei premi e degli straordinari.

In seconda battuta, vorrei collegare il tema della riduzione della fiscalità sul lavoro e del superamento di certe rigidità nella contrattazione a due livelli, al tema complessivo della semplificazione del Paese.

Negli ultimi anni vi sono state riforme molto positive, sul fronte del rapporto fra imprese e lavoratori, ma ve ne sono state anche di negative, che hanno sommato nuovi vincoli ai vincoli già esistenti, che hanno aggiunto complessità al rapporto fra datori di lavoro e dipendenti.

Gli esempi non sono difficili da trovare.

All'interno della riforma in materia di dimissioni, il paradosso dell'obbligo del lavoratore che intenda dimettersi ad utilizzare un apposito modulo (numerato progressivamente, datato e di durata limitata a quindici giorni) disponibile sul sito del Ministero del Lavoro, rilasciato o vidimato da uno dei soggetti abilitati all'invio telematico. Le dimissioni comunicate verbalmente o anche mediante atto scritto diverso da quello imposto dalla legge sono considerate nulle.

Che cosa succede se il lavoratore o collaboratore si rifiuta di utilizzare il modulo? Quale condotta dobbiamo tenere, come imprenditori?

Non possiamo nemmeno dimenticare la fretta con cui il precedente Governo ha licenziato il "Testo unico" sulla sicurezza sul luogo di lavoro.

Nessuno di noi è insensibile innanzi alla tragedia rappresentata dalle morti bianche e vorrei dire a qualsiasi incidente sul lavoro.

Ciò non toglie che Confindustria abbia dovuto rappresentare, sin dall'inizio, una posizione critica, condivisa dalle altre associazioni datoriali e del lavoro autonomo.

Chi fa impresa in Italia sa quanto sia difficile dare completa applicazione a prescrizioni di legge sempre più minuziose, contraddittorie, incomplete, vaghe, non coordinate. Come al solito, in Italia, l'eccessiva complessità di norme tanto barocche prelude a una situazione nella quale la volontà e la capacità di farle rispettare latitano.

Rendere ancora più complesse e difficili da rispettare le norme che presidiano la sicurezza sul lavoro impone costi crescenti agli imprenditori che già seguono il dettato della legge facendo propria la "cultura della sicurezza", mentre non sfiora neppure chi dell'illegalità fa una prassi, perché questa cultura non gli appartiene.

La condivisione dei principi con cui garantiamo la sicurezza sul lavoro è un valore in sé: perché le morti bianche, quando si verificano, rappresentano un fallimento per lo Stato, per la cultura d'impresa e per il sindacato.

Un fallimento dello Stato perché le sue leggi restano lettera morta.

Un fallimento della cultura d'impresa perché essa non esiste, laddove non c'è rispetto per il lavoratore.

Un fallimento dei sindacati perché non riescono a garantire ai propri associati il più fondamentale dei diritti: quello a lavorare senza temere per la propria incolumità.

Non è certo elencando un *cahier de doléances* che penso si possano trovare delle risposte, né considero le altre parti sociali, o la classe politica, responsabili esclusivi di tutto questo aumento delle rigidità, in un'epoca che, come abbiamo più volte detto, non lo consente.

Credo però che non sia possibile un autentico cambiamento delle relazioni industriali a prescindere da una semplificazione complessiva dei rapporti di lavoro.

Una maggiore enfasi sul secondo livello della contrattazione può rappresentare, per le aziende, un'opportunità, ma allo stesso tempo un onere.

Portare, seppure su base volontaria, la contrattazione in azienda è una prospettiva che allarma gli imprenditori, abituati a demandare quel compito alle proprie associazioni.

Questo fatto va bilanciato con uno snellimento, con una lubrificazione delle relazioni industriali. Dobbiamo investire di più sul secondo livello di contrattazione, perché è lì che si può incidere per premiare davvero il merito e per incentivare la creazione di ricchezza. Ma per farlo con efficacia dobbiamo avere meno preoccupazioni.

La legge deve farci venire meno mal di testa, lasciarci più liberi di pensare a come accordarci coi nostri dipendenti.

La crescita dimensionale dovrebbe essere un obiettivo anche per le piccole imprese, invece troppo spesso finisce per essere un'opportunità che si rifiuta, perché diventando più grandi si finirebbe per subire oneri normativi troppo pesanti, che un imprenditore cerca, fino a quando può, di evitare.

Come giustamente richiamava il Presidente Marcegaglia nella sua relazione dell'Assemblea del 22 maggio scorso, non basta rivedere solo la contrattazione ma servono nuove regole nel mercato del lavoro e nel welfare.

Ciò che deve essere garantito non è un posto di lavoro, bensì reddito e formazione adeguati, investendo su modelli di flexicurity attivi e moderni.

Da qualche parte, quindi, bisogna pur cominciare a dare un segnale.

La semplificazione è la grande sfida della politica italiana, a tutti i livelli: nella regolamentazione, nella Pubblica Amministrazione, nel fisco.

Le relazioni industriali offrono uno straordinario banco di prova a chi voglia semplificare la vita degli italiani che lavorano, e spero sia un'occasione che questo nuovo Governo non desideri perdere.

### **Ripensare il contratto: uno, nessuno e centomila**

Come ho chiarito sin dall'inizio, la riflessione di oggi non vuole essere l'occasione di un'altra incursione in quel territorio ricco di sfide e opportunità, ma inevitabilmente anche di compromessi, che è la soluzione "politica" dei problemi dell'oggi.

Se posso fare un'esortazione anche ai sindacati e agli esponenti del Governo e dell'opposizione che oggi sono con noi, li pregherei davvero di parlarci non solo dell'Italia di qui a sei mesi, ma dell'Italia del 2020, di un Paese che avrà già scavalcato le insidie che ora ci atterriscono e avrà saputo ripensarsi.

È nell'esame dei modi possibili in cui cambieremo noi stessi, che dovrebbe risiedere il valore di iniziative come questa.

Siamo Giovani Imprenditori e il dato anagrafico implica tante cose, non ultima una vocazione alla speranza, senza dimenticare, però, una esigenza di concretezza.

Finora, ho voluto portare la vostra attenzione su due questioni.

Da una parte, la necessità di una contrattazione di secondo livello che non sia solo "di secondo livello", ma anche a pieno titolo "contrattazione".

La questione è quella di una condivisione di destino, fra lavoratori e imprese.

Dall'altra, ho cercato di sottolineare come le relazioni industriali vadano non solo aggiornate ma anche "fluidificate".

Da questo punto di vista il quadro non mi sembra esaltante.

Gli ultimi anni ci hanno regalato miglioramenti, ma anche peggioramenti. Si è semplificato, ma anche complicato.

Ogni volta che l'operare degli imprenditori si scontra con nuovi obblighi, i costi per le imprese salgono.

Se i costi per le imprese salgono, significa che esse sono in grado di offrire meno lavoro e meno opportunità. L'utilizzo della legge per "raddrizzare i problemi" ne crea di nuovi.

Da ultimo, vorrei sollecitare chi interverrà dopo di me con un dubbio radicale, con una provocazione culturale.

Siamo davvero sicuri che il futuro non vada nella direzione, non solo di un'esaltazione del secondo livello di contrattazione, ma di un recupero della dimensione individuale del rapporto contrattuale?

Il "premio" al merito passa inevitabilmente da una dimensione più vicina all'impresa.

È l'essenza di un rapporto che si sostanzia nella cura dei talenti, magari diversi da quelli premiati in passato, ma è anche la direzione nella quale non possiamo non muoverci, se desideriamo avere una forza lavoro di sempre migliore qualità.

Se vogliamo, per intenderci, frenare la "fuga dei cervelli" e tenerci in Italia le menti migliori con cui lavorare dobbiamo premiare in maniera più massiccia le competenze e la voglia di acquisirle. La flessibilità intesa come flessibilità positiva. La dedizione all'impresa e il desiderio di fare.

Per farlo, il contratto dovrebbe allora essere sempre meno "collettivo" e sempre più "*tailor made*", fatto su misura, tagliato attorno al singolo individuo. Perché se le condizioni di impiego possono essere quelle per tutta una categoria, le caratteristiche che ho citato sono peculiarmente individuali.

Vorrei guardare ancora più avanti, però, aggiungendo un elemento di prospettiva.

Le attuali relazioni di politica industriale, in Italia come nel resto d'Europa, sono figlie di un'epoca che ha visto declinare il contratto propriamente inteso, insieme all'autonomia negoziale, alla libertà d'impresa, alle logiche di mercato.

È nell'epoca della programmazione economica che la facoltà degli imprenditori e dei lavoratori di stipulare in piena indipendenza i propri contratti declina, lasciando il posto ad una "contrattazione" collettiva.

Ancora oggi la durata del contratto, le condizioni retributive e gli altri elementi che vanno a costituire l'ossatura del rapporto tra l'azienda ed il suo capitale

umano sono sottratti alle decisioni dei protagonisti, ai quali viene lasciato uno spazio di autonomia molto marginale.

Tornare al “contratto” significa, allora, superare questo modello triadico fatto di sindacati, associazioni delle imprese e Governo, per ridare a ogni singolo soggetto il pieno controllo del proprio lavoro e della propria esistenza.

Un tale cambio di prospettiva risponde all’esigenza di rendere davvero “maggiorante” il diritto del lavoro, giacché esso deve contemplare norme che regolano un rapporto fra adulti, per quanto ad alcuni di questi venga riconosciuto uno spazio di relativa debolezza.

Queste considerazioni valgono ovviamente per una larga parte della legislazione sul lavoro, ma anche per i contratti collettivi.

Il sistema che abbiamo prospettato, con una contrattazione di secondo livello che diventa fondamentale e preponderante, contribuisce ad ovviare a questi problemi.

Ma credo vada ammesso comunque che è impossibile confezionare un medesimo vestito per persone di taglia diversa.

Fuori di metafora, il contratto collettivo viene da un’epoca dominata da logiche impersonali e segnata dal trionfo di standard convenzionali.

Nei decenni scorsi era diffusa l’idea che impiegati e operai avessero preferenze, esigenze e bisogni perfettamente analoghi e definibili in anticipo.

La cultura della massificazione aveva prodotto una crescente regolazione di ogni ambito dell’esistenza e, tra le altre cose, anche questa utopia di un unico contratto collettivo nazionale.

Per di più, l’economia insegna che la possibilità di avere buone condizioni contrattuali dipende essenzialmente dalla domanda, dalla situazione generale del mercato e dalla condizione particolare di chi offre agli altri il proprio lavoro.

Da ultimo, nel momento in cui limita l’area delle opzioni disponibili per le imprese e per i dipendenti, la contrattazione collettiva distrugge opportunità.

Impedendo un libero accordo, questo sistema di normazione corporativa ostacola la stipula di contratti; e poiché ogni contratto (come ogni scambio) è per definizione produttivo di benessere per quanti lo sottoscrivono

liberamente, questa congerie di norme si rende responsabile dell'impoverimento complessivo della società.

Restituire libertà d'iniziativa ai singoli imprenditori e lavoratori, senza distinzione, significa riconquistare spazi sottratti per troppo tempo alla sfera dell'autonomia della persona e quindi riguadagnare concrete ed effettive libertà dei singoli.

Questo implica anche il superamento di una logica sottilmente autoritaria che con il pretesto di "fare il nostro bene", finisce per costruire un sistema amministrativo che grava su di noi decidendo al nostro posto e questo vale per lavoratori e imprese allo stesso modo.

Questa restituzione di autonomia negoziale può esaltare il contributo dei lavoratori alle imprese, dare la possibilità agli imprenditori di premiare davvero il merito e le competenze, rendere più fluido e agibile tutto il sistema delle relazioni industriali.

Ritengo che quello che stiamo presentando sia un "salto quantico" rispetto al mondo attuale delle relazioni industriali, poiché ciò che vogliamo indicare come Giovani Imprenditori, in ossequio alla nostra tradizione, non è una politica, bensì una prospettiva culturale.

Qualsiasi passo in avanti in quella direzione sarà il benvenuto.

Qualsiasi contributo alla discussione sarà parimenti ben accetto.

La sfida di ripensarsi alla luce di un mondo che cambia, lo sappiamo bene, è trasversale.

Solo un Paese sclerotizzato, solo un Paese perduto, rifiuta a priori di evolversi.

Solo una società fortemente radicata nel passato e incapace di guardare al futuro non accetta una sfida che sarebbe ipocrita non giocare.

Una sfida, forse una scommessa: perché è nella sfida che sta la voglia e nella scommessa il coraggio per cambiare questo mondo.

E come dice il drammaturgo irlandese George Bernard Shaw "le persone che riescono in questo mondo sono quelle che vanno alla ricerca delle condizioni che desiderano, e se non le trovano le creano".