

## IL DILEMMA DELL'IMPRESA ITALIANA

**L'Italia non può fare a meno dell'industria manifatturiera per garantire innovazione, occupazione e benessere – Ma le condizioni del mercato del lavoro lo permetteranno?**

**“Manufacture: a vision for 2020 – assuring the future of manufacturing in Europe”**, European Commission, Publications Office, novembre 2004:

“The manufacturing activity in Europe represents today approximately 22% of the EU GNP. It is estimated that in total 75% of the EU GDP and 70% of employment in Europe is related to manufacturing. This means that each job in manufacturing is linked to two jobs in manufacturing related services [...]”.

Francesco Caio, già Amministratore Delegato di Omnitel e di Merloni Elettrodomestici, poi Presidente di Cable&Wireless fino al 2006, nel 2009-10 consulente del Governo italiano per le telecomunicazioni, dal 2011 Amministratore Delegato del Gruppo Avio, intervistato nel 2004 disse:

*“...quando ho risposto alla chiamata di Vittorio Merloni mi sono reso conto che c'era un problema: **non avevo mai visto una Fabbrica...***

*“...l'ICT ha la reputazione di essere la Fabbrica delle Promesse... ...io mi sogno di notte di trasportare in Cable&Wireless i **modelli industriali** appresi in Merloni e riuscire a costruire la **Fabbrica dei Servizi...**”*

**Harvard Business Review Italia, settembre 2009**

**L'urgenza di ritrovare la competitività perduta**, di Gary P. Pisano e Willy C. Shih, ved. A.65

“[...] C'è la convinzione diffusa che un'economia avanzata come gli Stati Uniti non abbia più bisogno della produzione manifatturiera, potendo prosperare esclusivamente come hub per la progettazione e l'innovazione ad alto valore aggiunto. In realtà, sono relativamente pochi i settori high-tech dove il processo manifatturiero è un fattore irrilevante nello sviluppo di prodotti innovativi, soprattutto se radicalmente nuovi. [...] Nel lungo periodo, quindi, **un'economia priva dell'infrastruttura per attività avanzate di fabbricazione e di ingegneria dei processi perde la capacità di innovare [...]**”

*[Lo studio completo è riprodotto in A.65]*

**President's Council of Advisors on Science and Technology** – Washington, D.C., June 2011

Dear Mr. President Obama,

It is our pleasure to present to you this report, *Ensuring American Leadership in Advanced Manufacturing*, prepared for you by the President's Council of Advisors on Science and Technology. This report provides a strategy and specific recommendations for **revitalizing the Nation's leadership in advanced manufacturing**.

*[L'Executive Summary del Report è riprodotto in C.7]*

**Lettera della Banca Centrale Europea al Governo Italiano**, 5.8.2011

[...]

C'è anche l'esigenza di riformare ulteriormente il sistema di contrattazione salariale collettiva, permettendo **accordi al livello d'impresa** in modo da ritagliare i salari e le condizioni di lavoro alle esigenze specifiche delle aziende e rendendo questi accordi più rilevanti rispetto ad altri livelli di

negoziazione. L'accordo del 28 Giugno tra le principali sigle sindacali e le associazioni industriali si muove in questa direzione.

Dovrebbe essere adottata una accurata revisione delle norme che regolano l'assunzione e il licenziamento dei dipendenti, stabilendo un **sistema di assicurazione dalla disoccupazione e un insieme di politiche attive per il mercato del lavoro** che siano in grado di facilitare la riallocazione delle risorse verso le aziende e verso i settori più competitivi.

[...]

[La lettera completa è riprodotta in A.79].

**Peter Löscher, CEO Siemens**, su *The Financial Times*, 10.6.2012 [A.155]:

“...Everywhere I go, re-industrialisation is at the forefront of political thought”.

## Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 L'industria manifatturiera è fondamentale.....	3
1.2 Le ragioni del declino dell'industria manifatturiera in Italia .....	8
1.3 Le prospettive per il futuro.....	13
PARTE PRIMA – L'EVOLUZIONE DEL SETTORE MANIFATTURIERO.....	15
2. Gli anni del grande sviluppo industriale .....	15
2.1 Gli anni '60 .....	15
2.2 Gli anni '70 e '80 .....	17
3. Gli anni '90 .....	25
4. L'industria manifatturiera italiana negli anni 2000.....	26
4.1 Premessa .....	26
4.2 Le 'visioni' dell'evoluzione a lungo termine dell'industria manifatturiera.....	30
4.3 Quadro dei settori industriali in vari Paesi.....	34
4.4 Il declino della struttura produttiva manifatturiera in Italia.....	42
4.5 Le sfide competitive dell'internazionalizzazione produttiva.....	45
4.5.1 La spinta alla delocalizzazione delle unità produttive: luci e ombre .....	48
4.5.2 La concorrenza diretta dei Paesi dell'Est.....	51
4.5.3 Le contromosse per fronteggiare la sfida.....	53
4.5.4 Il World Class Manufacturing .....	62
4.5.5 L'acquisizione di imprese italiane da parte di investitori esteri.....	66
4.5.6 La riduzione degli investimenti industriali esteri in Italia .....	67
4.5.7 Ci sono segnali di ripresa? .....	71
PARTE SECONDA – LE RELAZIONI INDUSTRIALI IN ITALIA.....	76
5. Le relazioni industriali e l'evoluzione del mondo del lavoro in Italia.....	76
5.1 Considerazioni preliminari.....	76
5.1.1 La Normativa .....	76
5.1.2 Le caratteristiche dei lavoratori e dell'organizzazione del lavoro .....	82
5.2 Le relazioni industriali negli altri Paesi .....	84
5.3 Il ruolo dei Sindacati e i rapporti tra i Sindacati nazionali.....	89
5.4 Il nodo della rappresentatività.....	92
5.5 La rigidità dei vincoli dello Statuto dei Lavoratori.....	95
5.5.1 La vicenda di Arese.....	96
5.5.2 L'articolo 18.....	100
5.6 La derogabilità a livello locale di alcune clausole dei contratti nazionali .....	101
5.7 La flessibilità.....	113
5.7.1 L'elasticità degli orari di lavoro.....	113

5.7.2 I progetti di flexsecurity .....	115
5.8 L'evoluzione delle relazioni industriali nel Gruppo Fiat .....	118
5.9 Le discriminazioni a carico dei lavoratori precari .....	127
5.10 La riforma del mercato del lavoro sotto il Governo Monti .....	135
5.11 Premiare il merito è possibile .....	155
6. Bibliografia essenziale .....	156

**Avvertenza: i codici del tipo A.58 / B.21 fanno riferimento ai testi degli articoli e contributi che sono contenuti nell'e-book raggiungibile con il link .... L'elenco completo di tali articoli e contributi, con i necessari riferimenti, è riportato in testa al predetto e-book.**

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 L'industria manifatturiera è fondamentale

La tesi di questo libro è che l'Italia – anche nei decenni futuri – non possa fare a meno di avere un settore di industrie manifatturiere ampio e competitivo, settore che per tutta la seconda metà del XX secolo ha rappresentato una delle più potenti spinte allo sviluppo del nostro Paese<sup>1</sup>.

Questa affermazione discende innanzitutto dall'ovvia necessità di salvaguardare e, se possibile, aumentare i milioni di posti di lavoro che il settore manifatturiero assicura a tutt'oggi<sup>2</sup>, ma – immediatamente dopo, e soprattutto – dalla considerazione che il *manufacturing* è fondamentale per assicurare il mantenimento della *capacità innovativa* di prodotto, che sola può garantire lo sviluppo industriale nel medio-lungo termine.

Questo, a parere di chi scrive, è il punto centrale che si dovrebbe tenere presente ogni volta che si analizzano i *pro* e i *contro* delle scelte di delocalizzazione, che ormai da anni rappresentano una delle opzioni più frequentemente adottate dalle imprese manifatturiere italiane nell'ambito delle proprie scelte strategiche. Come si vedrà approfonditamente nei capitoli successivi, questo punto non è invece adeguatamente messo in luce dai numerosi studi che analizzano l'*off-shoring*, che possono essere raggruppati in alcuni grandi filoni: da un lato, gli studi che adottano un'ottica 'di breve termine', che analizzano cioè le scelte di *off-shoring* in termini di costi/benefici misurabili (soffermandosi in particolare sui costi del lavoro e sui costi logistici<sup>3</sup>, sulla possibilità di fruire di tassazioni favorevoli sul capitale e/o incentivi pubblici, di avvalersi di minori vincoli ambientali o della scarsa incisività dei sindacati dei lavoratori, di essere presenti direttamente su mercati di consumo in forte sviluppo), dall'altro lato gli studi di tipo econometrico, che misurano e analizzano il fenomeno in termini di macroflussi e di indicatori aggregati<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Nel 2011 Marco Vitale, un noto economista d'impresa, alla domanda: *Dal dopoguerra a oggi l'Italia ha conquistato un posto tra le maggiori economie del mondo grazie al manifatturiero. Sarà ancora così nei prossimi decenni?* ha risposto: *'I dati che ho indicato prima assieme a molti altri dati analoghi e quindi anche la valutazione di come l'industria manifatturiera italiana ha reagito alla sfida della crisi, ci permettono di rispondere positivamente alla domanda'* (ved. A.100)

<sup>2</sup> In uno studio del 2004 ("Manufuture: a vision for 2020 – assuring the future of manufacturing in Europe", European Commission, Publications Office, ved. C.1) si afferma: *"The manufacturing activity in Europe represents today approximately 22% of the EU GNP. It is estimated that in total 75% of the EU GDP and 70% of employment in Europe is related to manufacturing. This means that each job in manufacturing is linked to two jobs in manufacturing related services [...]"*.

<sup>3</sup> Ved. ad esempio A.58

<sup>4</sup> Ad esempio in A.55 si afferma *"The effects of offshoring are positive for a country but fairly difficult to quantify in terms of jobs (from the macroeconomics point of view). Countries can benefit from higher consumer incomes because of*

In generale però queste analisi non colgono i due punti che rappresentano un elemento chiave a livello della *singola* scelta di *off-shoring*, cioè – da un lato – lo stretto legame esistente fra la conoscenza del (e la capacità di migliorare / innovare il) proprio processo produttivo e la capacità di innovazione sui propri prodotti, e – dall’altro – l’incongruenza tra le scelte di *off-shoring* / *outsourcing* e l’enfasi sulla *qualità* dei propri prodotti che da numerose Aziende viene presentato come un elemento qualificante e distintivo. Per le argomentazioni in merito al secondo punto si rimanda al § 4.1, posto che è opportuno introdurre preliminarmente alcuni principi fondamentali della metodologia *Just-in-time*; nel seguito del paragrafo ci si soffermerà quindi sul primo dei due punti citati.

E’ esperienza consolidata e non facilmente smentibile<sup>5</sup> che – nella maggior parte dei settori industriali – le Funzioni aziendali preposte alla progettazione dei nuovi prodotti (R&D / Progettazione / ...) non possono non operare in stretto contatto con le Funzioni (Ingegneria di Produzione / Tecnologie e Processi / Processi e metodi / ..., sia interne sia facenti capo ai Fornitori operanti in *codesign*) che poi si occuperanno di mettere a punto il processo produttivo per realizzare il prodotto, attraverso il cosiddetto processo di *industrializzazione* (o *ingegnerizzazione*), che – come è noto – consiste nella scelta e dimensionamento degli eventuali nuovi macchinari, nella modifica e adeguamento degli impianti / macchinari esistenti, nella messa a punto dei cicli di lavorazione e/o dei parametri di processo (velocità, temperature, tempi...), nella progettazione e realizzazione degli stampi e delle attrezzature necessarie, nella definizione delle procedure di controllo della conformità, nell’acquisizione delle relative apparecchiature di controllo, nel dimensionamento degli organici e nell’addestramento del personale.

Tale integrazione è *indispensabile*, da almeno tre punti di vista: innanzitutto, per verificare fin dalle prime fasi del processo di sviluppo dei nuovi prodotti la fattibilità concreta delle nuove idee progettuali, sia dal punto di vista della *producibilità*, sia dal punto di vista del *costo di produzione*, sia dal punto di vista della *conformità*<sup>6</sup>; in secondo luogo, per apportare eventuali modifiche migliorative al progetto del nuovo prodotto prima dell’immissione sul mercato, sulla base dei *feedback* delle fasi di prototipazione / campionatura / preserie; in terzo luogo, per contenere il tempo (*time to market*) dell’intero processo di progettazione → industrializzazione → messa a punto → lancio dei nuovi prodotti, che nella maggior parte dei casi si misura in mesi / anni: la riduzione del *time to market* è notoriamente una delle armi competitive più efficaci, ed evidentemente la stretta integrazione tra i progettisti di prodotto e chi possiede il *know-how* dei processi è uno dei modi migliori per ottenere tale obiettivo: la ben nota Norma ISO 9001:2008 che detta i principi e i requisiti per il ‘*Sistema di gestione della qualità*’ prevede del resto al § 7 la necessità di “*revisioni, verifiche e validazioni appropriate per ogni fase della progettazione e sviluppo*”, dove ovviamente le *verifiche* e *validazioni* non possono non comprendere quelle relative al successivo processo produttivo.

Le metodologie di *Design for Assembly* / *Design for Manufacturing* messe a punto negli ultimi decenni del XX secolo e ormai largamente diffuse indicano d’altra parte con chiarezza che già nella fase di progettazione (*Design*) non si possono ignorare i successivi problemi di produzione. Del resto, come si vedrà più ampiamente nel § 4.5.4, i principi e i criteri su cui si fonda il *World Class Manufacturing* (WCM) – cui la stampa ha dedicato notevole spazio in concomitanza con le

---

*the low prices of imported offshored goods, the improved productivity of firms that engage in offshoring, better control over inflation thanks to the impact of low import prices and enhanced export capacity [...]*”

<sup>5</sup> Come esempio, può essere opportuno citare quello – sicuramente ‘non di parte’ – riportato nel cap. 4 di A.158 in merito alla progettazione, sviluppo e produzione del lettore di libri elettronici Kindle: la necessità di integrazione delle diverse tecnologie necessarie ha indotto il produttore a concentrare in un unico sito (a Taiwan) interi pezzi della *supply chain* sia per la parte relativa alle attività di R&S sia per quelle di produzione vera e propria, trasferendovi anche quella parte precedentemente ubicata negli USA

<sup>6</sup> *conformità*: *rispondenza* delle caratteristiche di un singolo esemplare di prodotto alle specifiche stabilite in sede di concezione e progettazione del prodotto (in occasione cioè della definizione del *profilo di prodotto*), o anche percentuale di esemplari immessi sul mercato che presentano caratteristiche *rispondenti* alle specifiche stabilite in sede di concezione e progettazione del prodotto; ovviamente la *rispondenza* va valutata facendo riferimento a preassegnati livelli di *tolleranza*, posto che tecnicamente si può dire che non esistano due esemplari *assolutamente identici*.

vicende sindacali del Gruppo Fiat nel 2010-2011 – prevedono esplicitamente una grande attenzione al successivo processo produttivo da parte dei progettisti del prodotto, poiché occorre (ved. B.116) che i pezzi da montare “*siano leggeri, facili da maneggiare, docili all'avvitamento, dolci e non spigolosi*”.

Acquisita concettualmente la necessità di una stretta integrazione tra i Progettisti di nuovi prodotti e i Progettisti dei relativi processi produttivi, resta ovviamente aperta l'opzione, già accennata in precedenza, di operare in *codesign* (cioè in stretta collaborazione fin dalla fase di progettazione del nuovo prodotto) con alcuni Fornitori, opportunamente scelti, per la progettazione e la successiva fornitura della componentistica *critica* (cioè quella determinante per raggiungere i livelli prestabiliti di prestazioni e di conformità del prodotto finito).

Come verrà più ampiamente esposto in seguito (ved. in particolare il § 2.2), è ovvio che questa opzione [che potrebbe essere sintetizzata come la modalità attraverso la quale ‘si acquisisce e ci si assicura la *capacità innovativa* del Fornitore’] è fondamentale nel caso di realizzazione di prodotti complessi per la compresenza di differenti tecnologie (posto che è impensabile che la singola Azienda riesca a presidiare a livelli di avanguardia tutte le tecnologie necessarie, data la loro continua evoluzione), ma è altrettanto evidente che – per un'Azienda che intenda mantenere la leadership tecnologica sul proprio mercato – la strategia del *codesign* con i propri Fornitori ha dei limiti ben precisi: se non si è consapevoli del rischio connesso al superamento di tali limiti, è facile procedere ulteriormente su questa strada apparentemente facile, ricorrendo dapprima all'acquisto esterno di apparecchiature complete prodotte da Terzi su specifica dell'Azienda, fino ad arrivare da ultimo a distribuire prodotti e sistemi interamente progettati, sviluppati e fabbricati da altri, magari concorrenti dell'Azienda stessa.

Questo iter potrebbe del resto apparire congruente con alcuni principi della *lean organization* che – intesi in modo radicale ma da giudicarsi profondamente errato – spingono a comprimere i costi di struttura che non aggiungono direttamente valore al prodotto, a ridurre le ridondanze<sup>7</sup>, a eliminare vari livelli intermedi di management, fino ad abolire la maggior parte delle Unità di R&D e Progettazione, nella logica secondo cui ‘anche l'innovazione e la progettazione di prodotto si possono acquistare all'esterno, scegliendo il meglio che si trova sul mercato’<sup>8</sup>. Purtroppo, come alcune Aziende che – dopo aver delegato ai Fornitori operanti in *comakership* l'innovazione di processo – hanno scientemente delegato all'esterno l'innovazione di prodotto hanno sperimentato, lo sbocco di questa strada è la rapida perdita di competitività e l'inevitabile declino, posto che – parlando di prodotti e tecnologie innovative – è semplicemente illusorio pensare di trovare sul mercato qualcosa di più della '*penultima generazione*' di innovazioni.

In un lavoro di carattere generale non è ovviamente possibile approfondire i criteri che devono guidare le Aziende manifatturiere a scegliere i livelli ‘giusti’ di *comakership* e *codesign*, livelli da valutare caso per caso nell'ambito della strategia aziendale complessiva, ma appare sufficiente aver messo in luce i rischi connessi alla scelta di delegare all'esterno l'innovazione prima di processo (almeno quella dei processi ‘chiave’ per l'ottenimento del prodotto) e poi – quasi inevitabilmente – di prodotto.

Su questo tema si sta del resto consolidando negli Stati Uniti una importante linea di pensiero che va dall'ormai classico studio di Pisano e Shih del 2009 (A.65) al documento ufficiale del *Council of Advisors on Science and Technology* (C.7) di cui si ricorda una delle affermazioni principali: “*A strong manufacturing sector that adapts to and develops new technologies is vital to ensure ongoing U.S. leadership in innovation, because of the synergies created by locating production processes and design processes near to each other*”, e infine al nuovo lavoro di Pisano e Shih ‘*Does*

---

<sup>7</sup> Riprendendo quanto già osservato da due noti studiosi ormai più di mezzo secolo fa [March e Simon, 1958], sembra corretto affermare che uno dei problemi principali di molte delle nuove tecniche di organizzazione orientate alla *snellezza* e alla riduzione degli 'sprechi' è la sottovalutazione del ruolo importante e positivo che le 'risorse in eccesso' e lo 'slack' organizzativo hanno nella generazione e nel sostegno dell'innovazione, sia tecnologica sia manageriale.

<sup>8</sup> Chi scrive può testimoniare che, in un intervento a un importante convegno, il Direttore R&D di una notissima Azienda italiana affermò testualmente che ‘*ormai l'innovazione si compra*’. Pochi anni dopo l'Azienda scomparve dal mercato.

*America really need Manufacturing?* [HBR, march 2012], in cui la risposta sostenuta con forza dagli Autori è *‘Yes, when production is closely tied to innovation’*.

Anche il recente ‘Special Report *“Manufacturing and Innovation – The third industrial revolution”*’ pubblicato da *The Economist* il 21.4.2012 [20] mette in evidenza alcuni punti importanti:

- per quanto l'industria manifatturiera sia ormai "piccola" rispetto a com'era un tempo nei Paesi avanzati, essa ha ancora una rilevante funzione di stimolo allo sviluppo economico;
- la vicinanza tra la produzione e la progettazione è un forte acceleratore dell'innovazione di prodotto-processo;
- in definitiva, dove si sarà capaci di adottare nuovi paradigmi e modelli di business, a loro volta legati ad innovazioni radicali nelle tecnologia di prodotto e (soprattutto) del processo produttivo (un esempio per tutti: *additive manufacturing*<sup>9</sup>), ci sarà un ritorno del *manufacturing* nei paesi avanzati.

Il cap. 4 dello studio di Confindustria ‘Scenari industriali’ (A.158) contiene un’ampia analisi a supporto della tesi *‘Il Manifatturiero è il motore dello sviluppo’*. L’analisi contiene sia considerazioni di natura macroeconomica (*“...il manifatturiero è il settore con la più ampia propensione all’investimento in R&S, nel quale le innovazioni tecnologiche vengono introdotte con maggiore frequenza e profondità, e quindi risulta caratterizzato da una maggiore crescita della produttività. Il manifatturiero incorpora le innovazioni frutto della ricerca in esso svolta nei beni da esso stesso prodotti e che vengono utilizzati negli altri settori (per esempio, dai fertilizzanti chimici e dai macchinari in agricoltura ai computer e agli apparecchi di telecomunicazione nei servizi), contribuendo in modo decisivo ai guadagni di produttività che si realizzano in essi...Inoltre, un’economia dotata di un settore manifatturiero in continua contrazione è caratterizzata, a parità di altre condizioni, da disavanzi delle partite correnti via via crescenti, il che a lungo andare non è sostenibile e obbliga a introdurre misure correttive che frenano la domanda interna e quindi la crescita. Perciò solo l’aumento delle esportazioni manifatturiere consente una maggiore crescita dell’economia...”*), sia soprattutto considerazioni di taglio microeconomico a livello aziendale.

Su questo piano, nello studio vengono riletti in chiave microeconomica alcuni principi di gestione della *Supply Chain* ormai consolidati nella letteratura del *Management*: *“...La teoria microeconomica ha recentemente proposto un modello interpretativo che cerca di chiarire sotto quali condizioni i rendimenti crescenti possono generarsi all’interno dell’impresa. Secondo tale approccio, l’organizzazione economica “impresa” trova ragione d’esistere in quanto esistono forme di complementarità tra i fattori impiegati al suo interno, siano esse di natura tecnologica, informativa o di tipo infra-fattoriale. Secondo questo approccio l’impresa può essere definita come l’insieme delle attività che contribuiscono al raggiungimento di un prodotto finale (secondo l’approccio supply chain network); la complementarità è in questo quadro la relazione che si crea tra due o più attività interne all’impresa ogniquale volta “un maggiore investimento in ciascuna di esse accresce il rendimento dell’investimento nelle altre”. In termini del tutto generali, quindi, questo approccio suggerisce che le imprese in grado di ottenere le migliori performance sono quelle capaci di combinare coerentemente l’insieme di attività che le compongono, in modo che i rendimenti dell’intera catena del valore siano superiori a quelli che si possono ottenere sommando*

---

<sup>9</sup> Il processo di *Additive Manufacturing* (noto anche come *3D-Solid Printing*, e utilizzato soprattutto per il *Rapid Prototyping* o *Prototipazione rapida*) è un processo produttivo con cui si ottengono solidi di forma complessa sovrapponendo successivi strati di particolari materiali depositi da un ugello le cui traiettorie sono determinate dalla lettura diretta di un file CAD. Secondo alcuni studi, nei prossimi anni – con l’evoluzione delle tecnologie e la conseguente riduzione dei costi – si potrà passare dal *Rapid prototyping* al *Rapid manufacturing* di prodotti commerciali di forma complessa realizzati in piccola serie a costi confrontabili con quelli di prodotti realizzati su larga scala con tecnologie tradizionali, superando di fatto gli effetti delle economie di scala che hanno caratterizzato lo sviluppo dell’economia – e della società – a partire dalla rivoluzione industriale della fine del XVIII secolo, anche se va comunque precisato che – allo stato attuale – l’*Additive Manufacturing* permette di produrre solo singoli oggetti ‘monoblocco’ (di forma anche assai complessa) e non appare in grado di realizzare meccanismi costituiti da più parti reciprocamente mobili.

*i rendimenti ottenibili da ciascuna attività presa individualmente*<sup>10</sup>. L'introduzione di innovazioni tecnologiche attraverso l'investimento in nuovi beni capitali determina una riduzione di costo all'interno di una fase particolare della supply chain, quella manifatturiera. In aggiunta a questo effetto diretto, la presenza di complementarità provoca risposte anche nelle altre fasi della catena (dalla progettazione, al modello di gestione delle scorte, e così via) dando luogo a una cascata di adattamenti che generano rendimenti crescenti quando il coordinamento delle risposte avviene in maniera ottimale...”.

Anche il *Financial Times* (A.155) riprende il tema della centralità del *Manufacturing* per promuovere lo sviluppo: “...*This new period provides high-cost nations with a way back into areas of manufacturing some of them thought they had lost to emerging economies such as China and India. In many countries, policy makers are re-examining the potential of production industries to generate jobs and growth at a time of great economic uncertainty. ‘Everywhere I go, re-industrialisation is at the forefront of political thought,’ says Peter Löscher, Siemens chief executive...*”. Il CEO di Siemens, in particolare, rileva cioè in molti Paesi una nuova attenzione ‘politica’ verso la *re-industrialisation*, che sarebbe fortemente auspicabile anche per l’Italia. Viene poi messa in evidenza l’importanza di conoscere a fondo e ‘possedere’ le varie tecnologie per utilizzarle al meglio (“*It’s not enough to know about different technologies, you have to be able to combine them*”), concludendo: “*The new world of the new era will not be “flat”. Diversity will remain, with opportunities created by organisation and imagination*”<sup>11</sup>.

La sottolineatura in merito all’importanza dell’*organisation* fa riscontro a quanto recentemente affermato dal noto giuslavorista Pietro Ichino (ved. B.99) con riferimento all’innovazione organizzativa: “*Noi sappiamo benissimo dove l’Italia va a finire se resta ferma, se non ricomincia a crescere; sappiamo anche che per tornare a crescere occorre che il nostro Paese si apra all’innovazione nel processo produttivo...*”; va ricordato infatti che, ovviamente, l’innovazione che garantisce la competitività non riguarda solo l’aspetto *tecnologico* ma anche l’aspetto *organizzativo* (si è già accennato ad esempio al *World Class Manufacturing*, per il quale si rimanda al § 4.5.4): la rinuncia ai processi produttivi, infatti, non comporta solo ‘la riduzione o l’eliminazione di problemi’ (come spesso si sente affermare), ma anche la rinuncia a rilevanti opportunità di miglioramento della propria competitività<sup>12</sup>, opportunità di cui numerose Aziende in tutto il mondo hanno già dimostrato l’efficacia.

Se – a supporto dell’enfasi data fin qui all’importanza del presidio dei processi operativi nel settore manifatturiero – è infine consentita una brevissima digressione nel mondo dei servizi, chi sarebbe in grado o si sentirebbe di proporre ai Clienti un nuovo prodotto / servizio di *front office* senza aver analizzato a fondo la situazione ‘*as is*’ dell’attuale processo di interazione con la Clientela e senza aver preventivamente messo a punto e dimensionato (in termini professionalità, capacità produttiva necessarie, ecc.) il nuovo processo?

---

<sup>10</sup> Su questo punto è interessante la notazione contenuta nello studio citato: “*Questo principio implica che – sotto determinate condizioni e comunque quando l’impresa sia capace di gestire un grado maggiore di complessità – l’integrazione al suo interno di attività prima affidate all’outsourcing possa accrescere l’efficienza complessiva del processo produttivo. Strategie coerenti con questa logica, che spinge verso un aumento della dimensione delle imprese, risultano adottate da un gruppo significativo di imprese italiane analizzate nel “Progetto Focus Group” recentemente realizzato dal CSC, una sintesi dei cui risultati è contenuta in Scenari industriali n. 2, giugno 2011*”

<sup>11</sup> In A.156 Fulvio Coltorti, Direttore dell’Ufficio Studi di Mediobanca, commenta con una certa sorpresa l’articolo del *Financial Times* (“*che scopre dopo qualche decennio una «nuova rivoluzione industriale» che molti di noi hanno visto da tempo nell’espansione dei distretti e successivamente nell’organizzazione dei sistemi del quarto capitalismo...*”), concludendo poi – in modo abbastanza inaspettato – che “*l’aumento dimensionale non è un fatto necessariamente virtuoso*” e che “*fordismo e produzione di massa non si addicono più ai Paesi maturi*” [?].

<sup>12</sup> Basterebbe citare gli spunti di miglioramento provenienti dal proprio personale, che rappresentano l’obiettivo dei progetti di *coinvolgimento* del personale, uno dei pilastri della nota ‘filosofia’ JIT (ved. Riquadro 4) secondo cui “nessuno conosce meglio un macchinario / processo di chi lo utilizza / fa funzionare tutti i giorni”

## 1.2 Le regioni del declino dell'industria manifatturiera in Italia

Se dunque il nostro Paese non può fare a meno di avere un settore di industrie manifatturiere ampio e competitivo, è però un dato di fatto che – come si vedrà dettagliatamente nel § 4.4 – molti segnali attestano un significativo declino di tale settore in Italia, con la conseguente perdita di centinaia di migliaia di posti di lavoro: la Tavola 10.9.1 dell'Archivio Istat 'Serie storiche' indica ad esempio che gli occupati nell'industria (esclusa l'industria delle costruzioni) sono passati da 5.027.000 nel 2005 a 4.581.000 nel 2010 (includendo sia i dipendenti sia gli indipendenti). Fino ad oggi, i comparti che hanno subito una maggiore riduzione delle unità produttive e dei posti di lavoro in Italia sono stati notoriamente quello dell'*automotive*, quello del tessile-abbigliamento, e quello degli elettrodomestici.

Anche la Tabella 1.1 – qui riprodotta – della recentissima pubblicazione del Centro Studi di Confindustria (A.158) evidenzia che lo spostamento della produzione manifatturiera mondiale verso i Paesi emergenti, in particolare dell'Asia orientale, a discapito degli Stati Uniti e soprattutto dell'Europa, ha subito una forte accelerazione con l'avvento della crisi iniziata nel 2008.

Centro Studi Confindustria – Scenari industriali n. 3, giugno 2012 – Tabella 1.1

	Quote % dei primi 20 Produttori sulla produzione mondiale			Var. pos. 2007-11	Var. % medie annue dei livelli di produzione a prezzi e dollari costanti	
	2000	2007	2011		2000-07	2007-11
1 Cina	8,3	14,0	21,7	+1	19,4	11,1
2 Stati Uniti	24,8	18,4	14,5	-1	1,9	-1,4
3 Giappone	15,8	9,4	9,4	-	1,7	-4,5
4 Germania	6,6	7,4	6,3	-	2,7	0,6
5 Corea del Sud	3,1	3,9	4,0	+2	5,8	4,2
6 Brasile	2,0	2,6	3,5	+4	3,9	2,1
7 India	1,8	2,9	3,3	+2	8,9	7,2
<b>8 Italia</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>3,3</b>	<b>-3</b>	<b>-0,1</b>	<b>-5,0</b>
9 Francia	4,0	3,9	2,9	-3	0,2	-2,5
10 Russia	0,7	2,1	2,3	+2	5,6	-0,5
11 Regno Unito	3,5	3,0	2,0	-3	0,1	-1,2
12 Spagna	2,0	2,5	1,7	-1	1,0	-5,9
13 Messico	2,3	1,9	1,6	+1	1,3	0,5
14 Indonesia	0,8	1,1	1,6	+3	3,3	4,2
15 Canada	2,3	2,0	1,6	-2	-0,7	-2,4
16 Taiwan	1,7	1,6	1,5	-1	3,6	3,8
17 Paesi Bassi	1,1	1,2	1,1	-1	1,6	-0,6
18 Australia	0,8	0,9	1,0	+3	1,1	-0,7
19 Turchia	0,9	1,1	1,0	-1	6,8	1,5
20 Polonia	0,6	0,9	0,9	-	8,4	4,1
UE-15	25,7	27,1	21,0		1,3	-2,0
BRIC	12,8	21,6	30,9		13,7	8,9
UE-nuovi	1,4	2,6	2,4		0,5	0,9

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Global insight.

Questa costante riduzione della produzione manifatturiera italiana e dei conseguenti posti di lavoro – che, ad evidenza, rappresenta un gravissimo rischio per il nostro Paese, in particolare per le nuove generazioni – ha senza dubbio molte cause.

Secondo alcuni studi di carattere economico dedicati specificamente al commercio internazionale e ai suoi riflessi sui settori industriali dei vari Paesi, la causa principale è l'evoluzione delle

tecnologie: come si vedrà nel § 4.3, in A.10 si legge ad esempio “...*In realtà, come dimostrano i numerosi studi scientifici sull'argomento, la perdita dei posti di lavoro è essenzialmente il risultato dell'introduzione delle nuove tecnologie nei processi produttivi*”, e ancora in A.55 “...*the industrial sectors that have most downsized their workforce are not the ones that have most engaged in offshoring*”.

È pacifico che l'evoluzione delle tecnologie, e in particolare la diffusione dell'automazione, porti – come ha sempre portato, fin dall'epoca della prima rivoluzione industriale della prima metà del XIX secolo – alla riduzione dell'incidenza delle mansioni più specificamente ‘manuali’ nei processi produttivi: nel § 2.2, del resto, si vedrà che una delle motivazioni principali della diffusione dell'automazione negli anni '80 fu la ‘logica sostitutiva’ della manodopera diretta nei processi produttivi, nel contesto delle tensioni nelle relazioni industriali tipiche di quegli anni.

Tuttavia la stessa Tavola Istat 10.9.1 sopra citata mostra che nel decennio 1985-1995, quando l'automazione dei sistemi produttivi ha avuto i suoi massimi effetti, gli occupati nell'industria, calcolati con gli stessi criteri, sono passati da 4.973.000 a 5.237.000.

Dunque, è ragionevole ipotizzare che se le aziende manifatturiere, anche attraverso il ricorso all'automazione e più in generale alle nuove tecnologie, mantengono e migliorano la loro competitività, i posti di lavoro non tendono a diminuire, in un contesto di sviluppo complessivo continuo dell'economia mondiale nel lungo periodo (contesto che, nonostante la crisi mondiale iniziata a metà 2008, è comunque supportato dal crescente sviluppo economico di Paesi in cui è presente la maggior parte della popolazione mondiale).

La vera analisi per spiegare la perdita dei posti di lavoro, quindi, deve partire – come è del resto ovvio – dalle motivazioni per le quali le unità produttive ubicate in Italia stanno gradualmente riducendo la loro competitività.

La prima motivazione per spiegare questo fenomeno potrebbe essere l'assenza / scarsità di *innovazione* nei prodotti e nei processi produttivi del settore manifatturiero, di cui più sopra abbiamo messo in luce la necessità di stretta integrazione. Che in Italia si investa poco e male in ricerca (con conseguenti effetti negativi sull'innovazione) è da tempo notoriamente uno dei *leit-motiv* e degli *slogan* più diffusi.

Al di là degli *slogan*, peraltro, per un approccio serio e approfondito ai problemi della ricerca e dell'innovazione e alle possibili vie di soluzione si rimanda al recente libro ‘*L'innovazione vincente*’ [De Maio, 2011].

E tuttavia, che ci debbano essere anche altre cause, altrettanto se non più importanti, dietro la perdita di competitività delle unità produttive manifatturiere in Italia, sembra dimostrato da due serie di considerazioni:

- A. Va fatta un'ovvia distinzione tra ‘Aziende’ e ‘unità produttive’. In un mercato globale, infatti, un'Azienda manifatturiera che innova (sia nei suoi prodotti, sia nei suoi processi) sceglie l'ubicazione delle sue unità produttive là dove verifica la maggior convenienza complessiva (sia di breve sia soprattutto di medio-lungo termine, come discusso nel § 1.1) a posizionarsi. Se pertanto – ipotesi ancora da verificare – le Aziende italiane fossero poco innovative (e se quindi per questo solo motivo le rispettive unità produttive in Italia riducessero la propria competitività), dovremmo comunque poter verificare un consistente flusso verso l'Italia di insediamenti produttivi da parte di Aziende innovative straniere, posto che certamente, nel mondo, esistono numerose aziende leader di innovazione. E invece, come verrà ampiamente esposto nel § 4.5.6, la riduzione degli investimenti industriali esteri in Italia è uno degli aspetti più preoccupanti di questi anni. Dunque, l'eventuale scarsa propensione all'innovazione da parte delle Aziende italiane non può essere la spiegazione principale della riduzione della competitività (e, alla lunga, del numero) delle unità produttive manifatturiere in Italia, che rappresenta il *focus* della nostra analisi, soprattutto per le sue funeste conseguenze sul benessere economico e sociale del nostro Paese.
- B. In secondo luogo, come verrà documentato nel corso dell'opera, è pacifico che una delle (non numerosissime) *leadership* mondiali delle Aziende italiane è quella del comparto della

*meccanica strumentale*. I Costruttori italiani di macchine utensili, macchine confezionatrici, macchine operatrici in generale, componentistica sofisticata, impianti industriali di vario tipo sono conosciuti in tutto il mondo e vendono i loro prodotti a tutte le aziende manifatturiere del mondo: del resto è ovvio che – nella maggior parte dei casi – nel settore manifatturiero l’innovazione di processo è fatta dal Costruttore del macchinario, a volte ovviamente in collaborazione con qualche Cliente. Chi scrive può testimoniare per esperienza diretta una serie di ‘storie di successo’ di Costruttori di macchinario italiani che uniscono allo spirito imprenditoriale la capacità di proporre ai propri Clienti soluzioni innovative per il miglioramento dei loro processi produttivi, sia in termini di qualità dei prodotti, sia in termini di affidabilità e continuità di produzione, sia in termini di costo finale dei prodotti realizzati. Quanto detto attesta – al di là di ogni dubbio e a negazione dell’ipotesi fatta al punto A di una scarsa innovatività delle Aziende italiane – che la capacità innovativa di un gran numero di Aziende italiane non è inferiore a quella delle migliori Aziende mondiali.

Anche la Tabella 1.2 – qui riprodotta – tratta da A.158 attesta del resto che la competitività delle imprese italiane in molti settori manifatturieri è pur sempre in ottima posizione.

*Centro Studi Confindustria – Scenari industriali n. 3, giugno 2012 – Tabella 1.2*

Indice di competitività elaborato da WTO e UNCTAD<sup>13</sup>, basato su: quote di mercato, differenze di prodotto e di mercato, esportazioni nette

Settori	Rank 2006			Rank 2010		
	1	2	3	1	2	3
Mezzi di trasporto	Germania	Francia	Svezia	Germania	Polonia	Corea Sud
Meccanica non elettronica	Germania	Italia	Svezia	Germania	Italia	Svezia
Chimica	Germania	Olanda	Singapore	Germania	Singapore	Stati Uniti
Prodotti manufatti di base	Germania	Italia	Svezia	Germania	Italia	Cina
Prodotti diversi	Germania	Italia	Singapore	Germania	Italia	Singapore
Meccanica elettrica e elettrodomestici	Germania	Italia	Francia	Germania	Olanda	Svizzera
IT ed elettronica di consumo	Svezia	Cina	Rep. Ceca	Malesia	Rep. Ceca	Svezia
Prodotti alimentari lavorati	Germania	Olanda	Francia	Germania	Olanda	Francia
Prodotti in legno	Germania	Finlandia	Svezia	Germania	Finlandia	Svezia
Tessili	Italia	Germania	Turchia	Italia	Germania	Cina
Abbigliamento	Italia	Cina	Bulgaria	Italia	Cina	Turchia
Cuoio pelletteria e calzature	Italia	Vietnam	Cina	Italia	Vietnam	Cina

Altre quindi sono le cause che spingono le Aziende manifatturiere italiane a delocalizzare e che riducono la propensione delle Aziende straniere a investire in Italia, e sono state già accennate nel § 1.1. Su alcune di queste non ha senso soffermarsi in questa sede, perché alcune (tassazioni favorevoli sul capitale e/o incentivi da parte dei Paesi in via di sviluppo) sono al di fuori di qualunque possibilità realistica di modificarne l’impatto e agiscono in modo non ‘differenziale’ sull’Italia rispetto agli altri Paesi industrializzati, e altre (opportunità di essere presenti direttamente su mercati di consumo in forte sviluppo anche per superare eventuali barriere protezionistiche locali) rappresentano comunque un rilevante elemento di crescita per le Aziende.

Su altre cause, viceversa, è opportuno chiedersi se sia possibile modificare in senso positivo la posizione competitiva dell’Italia, anche in rapporto a quella degli altri Paesi industrializzati.

Ovviamente non sarebbe pensabile né auspicabile ridurre i vincoli legislativi in merito al rispetto dell’ambiente o alla sicurezza sul lavoro, temi sui quali sarebbe viceversa essenziale che tutti i Paesi adottassero al più presto normative analoghe a quelle laboriosamente messe a punto nei Paesi avanzati. Così, dovrebbero essere condivisi a livello mondiale i diritti ‘minimi’ e universali dei lavoratori e le libertà sindacali ‘essenziali’, che rappresentano un patrimonio acquisito e intoccabile dell’Occidente, e che invece in molti Paesi appaiono ancora un traguardo lontano: basti per tutti

<sup>13</sup> WTO: World Trade Organization; UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development

l'esempio della Foxconn di Shenzhen (Cina), la più grande 'fabbrica' del mondo (250.000 dipendenti), finita dal 2011 (ved. A.84, A.86, A.112, A.120, A.138) al centro dell'attenzione mondiale per le condizioni di lavoro e per la serie di suicidi verificatisi tra i propri operai.

E' invece ferma opinione di chi scrive che, tra le 'altre cause' della perdita di competitività delle unità produttive manifatturiere in Italia (anche in rapporto agli altri Paesi industrializzati), una delle principali sia il complesso delle attuali *relazioni industriali*, la cui rigidità grava pesantemente sul nostro mercato del lavoro e rappresenta un forte elemento di dissuasione per i futuri investimenti da parte delle Aziende italiane e straniere.

Che questo sia un punto cruciale e attuale per lo sviluppo del nostro Paese è dimostrato anche dal fatto che, mentre il volume è in corso di stampa, il tema delle Relazioni industriali e in particolare quello della flessibilità nel lavoro è al centro dell'azione del Governo e dell'attenzione dell'opinione pubblica, e il disegno di legge '*Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*', dopo essere stato approvato dal Senato il 31.5.2012, è stato approvato definitivamente dalla Camera dei Deputati il 27.6.2012, dopo un dibattito politico molto acceso di cui si darà conto nel § 5.10 (ved. anche il Riquadro 16).

Per consentire l'approfondimento dei principali temi oggi in discussione, la seconda parte del volume analizza un ampio materiale documentario raccolto a partire dal 2003 e organizzato su diversi filoni, che consentirà di seguire lo sviluppo del dibattito svoltosi in questi anni.

La panoramica parte nel § 5.1.1 da alcuni richiami ai testi legislativi più rilevanti in rapporto ai temi trattati [articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, accordo 23 luglio 1993 ('Protocollo Giugni'), legge 14.2.2003, n. 30 ('legge Biagi') e successivi Decreti legislativi contenenti le norme di attuazione, articolo 8 della legge 148 del 14.9.2011<sup>14</sup>], e – nel successivo § 5.1.2 – da alcuni contributi che delineano l'evoluzione dei lavoratori contemporanei e il 'profilo dei nuovi operai', assai più 'deideologizzati' di un tempo; segue poi nel § 5.2 una breve sintesi dello stato delle relazioni industriali e del mercato del lavoro in alcuni Paesi significativi (Francia, Germania, Stati Uniti, Regno Unito, Danimarca, Cina).

Per iniziare l'analisi della situazione italiana è parso utile fornire gli elementi per seguire il dibattito, spesso accalorato (soprattutto nel 2003-2005), attorno al *ruolo* del Sindacato e ai *rapporti* tra i Sindacati nazionali. Rimandando per i dettagli al § 5.3, in questa sede, per cogliere la delicatezza del tema (che – a partire dal 2010, in occasione delle vicende di Pomigliano e Mirafiori – ha avuto momenti di fortissima tensione) basterà ricordare che già nel 2005 Pietro Ichino scriveva sul *Corriere della Sera*: “[Il primo maggio] *Cgil, Cisl e Uil andranno insieme nelle piazze di tutta Italia con slogan comuni, unite nella protesta contro il declino industriale italiano... ma non concordano affatto sulla strategia per uscire da questa scomodissima situazione*”, e il Segretario Fiom-Cgil di Milano così si esprimeva nel 2003 (ved. B.7): “...*Il sindacato deve cambiare. Se non vuole trasformarsi in un insieme di corporazioni... deve cimentarsi nella costruzione di analisi, proposte e prassi diverse dal passato, sburocratizzandosi e abbandonando vecchie certezze: l'alternativa è scomparire...*”.

Otto anni dopo, una ricerca commissionata dal PD (ved. B.119) registrava puntualmente che il 60% degli operai intervistati non era iscritto a un Sindacato, e che – di fronte alla crisi – mentre l'Azienda aveva risposto 'bene' per il 72% degli intervistati, solo il 33% riteneva che il Sindacato avesse risposto altrettanto 'bene'.

Uno dei argomenti principali che ha attraversato le relazioni industriali in questi anni è indubbiamente quello, strettamente legato al precedente, della *rappresentatività* delle varie Organizzazioni sindacali, e dell'eventuale diritto della coalizione maggioritaria di negoziare con la Controparte con effetti estesi all'intera categoria / azienda. Attraverso i contributi dei vari anni, nel § 5.4 è possibile seguire l'evoluzione su questo tema cruciale, fino all'accordo tra Confindustria e Sindacati del 28.6.2011 e al recentissimo art. 8 della legge 148 del 14.9.2011 e al dibattito che ha preceduto e seguito l'intervento legislativo, per finire con la posizione espressa sul finire del 2011

---

<sup>14</sup> L'articolo 42 del testo approvato dal Senato il 31.5.2012, che sostituisce l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, è invece riportato nel Riquadro 16

da un Rappresentante della Segreteria Cgil (ved. B.168): “...se la Fiom potrà rientrare in Fiat, cioè riavere le sue rappresentanze sindacali, la Cgil farà la sua parte, concordando con la Fiom una strategia sindacale più complessiva per uscire dall'angolo, perché questa situazione rappresenta una grave sconfitta per l'intero movimento dei lavoratori...”.

Un altro tema centrale del dibattito di questi anni (ovviamente intrecciato al precedente tema della rappresentatività) è – come è ben noto – quello relativo alla *rigidità* dei vincoli posti dallo Statuto dei lavoratori (uno per tutti, ‘l’articolo 18’) e alla conseguente *rigidità* sia del costo sia del mercato del lavoro (ved. § 5.5). Per comprenderne appieno la rilevanza, va ricordato che, secondo uno studio recente (B.218), “*il processo di adozione della tecnologia è inevitabilmente legato a un percorso di riorganizzazione della forza lavoro delle imprese, e per questo motivo richiede un certo grado di flessibilità, sia in termini di maggiore mobilità interna del lavoro, sia eventualmente in termini di maggiore flessibilità nelle scelte di assunzione e licenziamento dei lavoratori: esiste una correlazione negativa tra l'adozione delle nuove tecnologie e il livello di protezione dell'impiego...*”; la conseguenza, secondo tale studio (basato su analisi statistiche), è un freno all’innovazione: “*i Paesi con un regime di protezione dell'impiego relativamente elevato tendono a specializzarsi in settori relativamente maturi, caratterizzati da una forza lavoro scarsamente qualificata e da bassi tassi di adozione della tecnologia...*”.

In merito, da anni si discute della opportunità / necessità di riformare le relazioni industriali introducendo da un lato la *derogabilità* a livello locale di alcune clausole dei CCNL, e dall’altro maggiore *flessibilità*.

Basterà citare le riflessioni di Tiziano Treu<sup>15</sup> a proposito della piaga sociale del ‘lavoro sommerso’ (ved. B.43): “...*Il lavoro sommerso è la distorsione più grave della nostra economia... Un lavoro regolare con tutele «normali» non è un lusso, ma richiede una economia buona e competitiva. Richiede un mercato del lavoro flessibile ma regolato e sostenuto da sicurezze ragionevoli come hanno fatto vari Paesi, dall'Olanda alla Scandinavia...*”.

Su questi temi i contributi di interesse sono numerosissimi, soprattutto negli anni più recenti, e vengono analizzati nei § 5.5 e 5.6: in questa sede appare interessante sottolineare il punto di vista proposto da un breve articolo del compianto Prof. Tommaso Padoa Schioppa (B.17) che – nel commentare nel 2004 l’ennesimo sciopero di Alitalia – metteva in luce che, oltre a salvaguardare bisogni, aspirazioni e dignità *di chi produce*, occorrerebbe preoccuparsi anche *di chi acquista e usa* un bene o un servizio; è curioso rilevare come lo stesso principio (*‘il consumatore come parte terza’* in uno scenario di interesse collettivo e sovraordinato) si trovi già – esattamente un secolo fa – nella classica opera di Frederick Taylor *‘Organizzazione scientifica del lavoro’*; scriveva infatti Taylor nel 1911: “*La massa dei consumatori che acquista il prodotto, e che in ultima analisi paga tanto i salari degli operai come i profitti degli imprenditori... tanto più la terza parte verrà a conoscenza della verità dei fatti, tanto più insisterà perché giustizia sia fatta a tutte e tre le parti. Essa domanderà la più grande efficienza tanto degli operai come degli imprenditori*”.

In merito al tema della *flessibilità*, ampio spazio verrà dato nel corso del lavoro (ved. in particolare il § 5.7.2) al progetto di *flexsecurity* proposto ormai da anni da Pietro Ichino ed altri, che rappresenta un elemento importante nell’ambito delle proposte di riforma del mercato del lavoro di cui è attualmente in corso l’iter di approvazione parlamentare. Chi scrive considera infatti essenziale – anche sulla base della propria esperienza maturata in vari decenni ‘dall’interno’ delle aziende manifatturiere – il superamento dell’attuale situazione delle relazioni industriali, che – si ripete – è uno dei fattori principali che inducono da un lato le Aziende italiane a ridurre al minimo gli investimenti in unità produttive in Italia e a ricorrere all’*off-shoring* per parti consistenti delle proprie produzioni, e dall’altro scoraggiano le Aziende straniere dall’investire in Italia: come si vedrà più ampiamente nel § 5.10, sul progetto di riforma del mercato del lavoro in discussione in Parlamento vengono espressi, come era prevedibile, pareri molto differenti, tra chi ritiene che il progetto si muova “*in senso sfavorevole alla dignità e ai diritti del lavoratore*” (ved. B.208), e chi viceversa (ved. B.223) ritiene che “*il nuovo articolo 18 apra un problema di interpretazione del*

---

<sup>15</sup> Ministro del Lavoro (1995-1998), Ministro dei Trasporti (1998-1999), Senatore del PD

*giudice. Si torna all'incertezza, c'è meno prevedibilità. Invece gli investitori italiani ed esteri chiedono certezza*". Ad oggi non resta che auspicare che l'applicazione della nuova normativa non costituisca un ostacolo alla ripresa economica del nostro Paese, ma anzi costituisca un valido strumento a supporto della ripresa stessa.

A testimonianza della complessità delle tematiche relative alle relazioni industriali e del livello di *commitment* con cui vengono vissute dalle Parti sociali coinvolte, si è ritenuto di seguire in particolare due vicende, entrambe direttamente o indirettamente relative al Gruppo Fiat: nel § 5.5.1 quella amara dello stabilimento di Arese, svoltasi – dopo la decisione della Fiat di abbandonare il sito produttivo – dal 2002 al 2007 e oltre, e nel § 5.8 quella relativa agli stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori, e – in proporzione minore – Melfi e Grugliasco, dove a partire dal 2010 si sono svolte serrate trattative sindacali e sono stati stipulati accordi per vari versi innovativi. Data la rilevanza delle produzioni del Gruppo Fiat (e dei suoi Fornitori di componentistica) nell'ambito dell'industria manifatturiera italiana, queste vicende hanno infatti avuto grande rilievo, anche se è doveroso precisare che, come si vedrà nel corso del lavoro, anche nelle grandi imprese si registrano esempi 'diversi' da quelli relativi al Gruppo Fiat.

Oltre ai temi della *rappresentatività*, della *derogabilità* a livello locale, e della *flessibilità*, un altro tema ha animato in questi anni il dibattito attorno alle relazioni industriali: l'eliminazione delle *discriminazioni a carico dei lavoratori precari*. Anche se questo tema appare meno centrale rispetto all'oggetto del volume, verrà comunque brevemente trattato (anche se in modo meno approfondito rispetto ai temi precedenti) nel § 5.9, sia per la sua attualità, sia per le sue profonde interconnessioni con gli altri temi, in particolare con la *derogabilità* a livello locale.

### **1.3 Le prospettive per il futuro**

L'auspicata attuazione di una riforma della legislazione sul lavoro, chiaramente, non risolverebbe da sola tutti i problemi che hanno portato alla riduzione delle unità produttive in Italia, ma indubbiamente presenterebbe l'Italia, alle Aziende italiane e straniere intenzionate a ampliare / ristrutturare la propria struttura produttiva, come un'alternativa certamente più interessante di quanto non sia attualmente.

Resterebbero ovviamente sul tappeto tutti gli altri temi / problemi relativi alla competitività in un contesto comunque inevitabilmente indirizzato verso la globalizzazione, con la consapevolezza peraltro che i problemi non riguardano solo le Aziende e le unità produttive italiane.

Con riferimento alla *qualità*, ad esempio, basta ricordare il caso di Toyota – a lungo considerata leader indiscusso della qualità automobilistica – che di recente ha dovuto richiamare vari milioni di veicoli in tutto il mondo. E' particolarmente interessante l'analisi che di questo caso viene fatta da James Womack, autore di noti libri sui principi gestionali sviluppati in Toyota, che mette in luce due punti particolarmente rilevanti: la grande delicatezza delle scelte di *comakership*, e la consapevolezza che la 'qualità' non è mai un traguardo raggiunto, ma va sempre considerato un obiettivo da perseguire con determinazione e continuità: su [www.supplychainer.com](http://www.supplychainer.com) 1.3.2010 si legge infatti: "*Is Toyota the author of his misfortunes? According to James Womack, Toyota dates the origin of its present woes [guai] to 2002, when Toyota set itself the goal of raising its global market share from 11 per cent to 15 per cent. The rapid expansion, he believes, "meant working with a lot of unfamiliar suppliers who didn't have a deep understanding of Toyota culture"*"<sup>16</sup>.

Con riferimento poi al mercato del lavoro, se in Italia i problemi principali sono riconducibili in primo luogo alla rigidità delle relazioni industriali, in Cina sono quelli ben più rilevanti (e già ricordati) dei 'costi umani' di "*milioni di lavoratori cinesi costretti a rispettare turni estenuanti in condizioni che nessuno, in Occidente, potrebbe nemmeno figurarsi, tanto meno accettare*", secondo

---

<sup>16</sup> Va peraltro doverosamente precisato che in A.152 si legge che "*nei primi tre mesi del 2012 la Casa giapponese ha riconquistato la leadership mondiale e i profitti sono quattro volte quelli dello stesso periodo del 2011...*"

quanto scrive il *Corriere della Sera* che riporta i risultati di un'inchiesta comparsa sul *New York Times* nei primissimi giorni del 2012.

Nell'ambito del § 4.5 si è cercato di raccogliere e analizzare i segnali che attestano come non poche imprese italiane siano consapevoli delle sfide che devono affrontare e abbiano individuato (o stiano mettendo a punto) un insieme di 'contromosse' per reagire a tali sfide, contromosse che sarebbe opportuno che divenissero patrimonio comune di un numero assai maggiore di imprese italiane.

Ciò anche alla luce del fatto che sta maturando la convinzione che la 'delocalizzazione' (adottata acriticamente nei primi anni del nostro secolo) non può rappresentare l'unica soluzione ai problemi di competitività delle aziende, come evidenziato da alcuni 'ritorni sulla via della seta'.

Resta comunque il tema di come affrontare al meglio la globalizzazione dei mercati, riflettendo ad esempio sul messaggio contenuto in A.30, messaggio che sembra rivolto in particolare proprio alle Aziende italiane le quali mirano preferibilmente agli 'affluent segments' delle 'emerging economies', e che riporta l'attenzione sulla necessità di *innovazione* da cui ha preso le mosse il volume: "...if you're not participating in the mass-market segment of emerging economies, you're not developing the capabilities you will need to compete back home. Our first recommendation to Western companies is therefore to go offshore, not just to the affluent segments, and not just for wage cost differentials, but to serve the mass market. Only there will you be forced to innovate in the ways required to succeed in the future"<sup>17</sup>.

Piace terminare questa breve introduzione con il richiamo a un'intervista comparsa su *Civiltà del Lavoro* alla fine del 2011: l'intervistato, Enrico Banci, è titolare di un'Azienda tessile di Prato, al centro di quel distretto industriale la cui crisi è stata così suggestivamente descritta da Edoardo Nesi nel libro 'Storia della mia gente' (premio Strega 2011). Banci però dice di "non condividere l'analisi di Nesi: i casi felici non mancano, e la mia azienda, come molte altre, ne è un esempio; noi infatti non abbiamo risentito della crisi, abbiamo continuato anzi a investire..."; alla domanda 'si può ancora innovare nei settori maturi?' risponde: "Certamente, nel nostro caso la forza creativa viene dai clienti: è grazie a loro infatti che riusciamo a captare in anticipo le tendenze e portiamo sul mercato prodotti che nascono dalle loro richieste...".

L'auspicio conclusivo è – da un lato – che il nostro Paese crei nuovamente, come già avvenne nel secondo dopoguerra, le condizioni perché la spinta imprenditoriale e la capacità innovativa dei tanti Enrico Banci possano svilupparsi e mantenersi, e – dall'altro – che le Aziende italiane che intendono verificare o riformulare le proprie scelte progettuali relative al proprio assetto logistico-produttivo trovino nel presente lavoro qualche utile spunto per le loro analisi.

---

<sup>17</sup> Anche il contributo A.132 'Meet the Chinese consumer of 2020' sottolinea l'importanza di capire le esigenze dei consumatori delle nuove economie

## PARTE PRIMA – L'EVOLUZIONE DEL SETTORE MANIFATTURIERO

### 2. Gli anni del grande sviluppo industriale

#### 2.1 Gli anni '60

Nel settore manifatturiero (ved. Riquadro 1), la struttura produttiva delle aziende italiane è mutata profondamente negli ultimi decenni.

#### **Riquadro 1: Il settore manifatturiero**

Secondo la classificazione ATECO 2007 [Istat, 2009] le *'attività manifatturiere'* comprendono sia le cosiddette *'produzioni per parti'* sia le cosiddette *'produzioni per processo'* [Sianesi, 2011].

Come è noto, nelle *'produzioni per parti'* si possono distinguere due tipologie ben distinte di fasi produttive (spesso realizzate in unità produttive anche molto distanti fra di loro): le fasi di *fabbricazione* delle diverse parti componenti il prodotto finito, e le successive fasi di *assemblaggio* (o *montaggio* o *confezionamento*) delle parti stesse: solitamente quindi, nel prodotto finito, le diverse parti sono distinguibili, e – salvo eccezioni – anche smontabili e rimontabili. Il processo produttivo è caratterizzato quindi da operazioni o fasi ben distinte da un punto di vista *tecnologico*, ma – soprattutto – che possono essere ben distinte anche da un punto di vista *gestionale*: nella realizzazione di un autoveicolo, ad esempio, da un lato, la *fabbricazione* delle parti meccaniche costituenti il motore e, dall'altro lato, l'*assemblaggio* finale del veicolo sulla linea di montaggio possono essere realizzati in luoghi distanti anche centinaia di chilometri e in tempi distanti anche alcune settimane. Oltre ai problemi di natura *tecnologica* [scelta dei macchinari e dei parametri di lavorazione (velocità, forze, ecc.) più adatti in relazione alle *specifiche di precisione e di qualità* stabilite in sede di progetto del prodotto], quindi, si presentano anche rilevanti problemi di natura *gestionale* (occorre coordinare le produzioni delle differenti unità produttive, attraverso la gestione di magazzini di componenti e semilavorati, in modo che i componenti necessari pervengano, nei tempi desiderati in base ai prestabiliti programmi di montaggio, dalle varie unità produttive di fabbricazione alle unità produttive di assemblaggio).

Viceversa, nelle *'produzioni per processo'*, il prodotto finito (vetro, carta, acciaio, materie plastiche, ecc.) viene realizzato di solito in un'unica fase *gestionale*, anche se ovviamente sono ben distinguibili le diverse fasi *tecnologiche* che permettono di trasformare le materie prime nel prodotto finito. Anche in questo caso si incontrano problemi di natura *tecnologica* [la messa a punto dei parametri di processo (velocità, viscosità, temperature, dosaggi, ecc.) è solitamente più delicata e complessa che non nelle produzioni per parti], mentre i problemi di natura *gestionale* risultano assai semplificati, posto che la produzione – salvo rare eccezioni – è caratterizzata da unicità di luogo e di tempo.

Un cenno a parte, per le sue caratteristiche di relativa novità e per i suoi vantaggi in termini di risparmio di energia e di materiali, merita il *remanufacturing*, che potrebbe rientrare nelle attività del codice 33 ATECO (*'riparazione, manutenzione e installazione di macchine e attrezzature'*); secondo il Remanufacturing Institute [www.remanufacturing.org](http://www.remanufacturing.org), perché un prodotto possa considerarsi *rigenerato* occorrono le seguenti condizioni: i componenti principali provengono da prodotti usati, il prodotto usato è disassemblato fino al grado necessario per stabilire le condizioni dei suoi componenti, vengono effettuate tutte le lavorazioni (compresa la pulizia dei componenti) atte a riportare il prodotto in efficienti condizioni di funzionamento, tutte le parti mancanti, difettose, rotte o logorate sono riportate in efficienti condizioni o sostituite con elementi nuovi, rigenerati o usati ma ben funzionanti, i componenti sono riassemblati in modo tale che il prodotto finale possa avere le stesse caratteristiche del nuovo corrispondente. Rispetto al *riciclaggio* che permette di recuperare la materia prima, la rigenerazione conserva anche il valore aggiunto costituito dal costo di energia e lavoro incorporato nei componenti recuperati. Casi tipici di remanufacturing sono rappresentati da componenti di automobili e dell'industria aeronautica, forniture per ufficio, compressori, fotocopiatrici, strumenti musicali, ecc.

La fase di sviluppo impetuoso della nostra economia negli anni '50 e '60 del secolo XX è stata – come è noto – caratterizzata principalmente dalla crescita delle imprese industriali: sono aumentati fortemente sia il numero sia la dimensione unitaria delle unità produttive (stabilimenti o *'fabbriche'*). Con riferimento principalmente alle *'produzioni per parti'*, una rilettura a quasi 50

anni di distanza permette di cogliere alcune ‘costanti’ delle unità produttive manifatturiere di quei decenni, in Italia e più in generale nel mondo allora industrializzato (Europa e Stati Uniti):

- l’*automazione*, così come la conosciamo noi oggi, era sconosciuta (l’informatica stava nascendo in quel periodo). Certo, già in quegli anni erano diffuse le macchine o gli impianti ‘automatici’, ma si trattava di automazione basata su principi e dispositivi di tipo meccanico ed elettrico, e quindi di automazione ‘rigida’, adatta solamente alle produzioni di grandissima serie di prodotti molti simili tra loro (cuscinetti a sfere, bulloneria, lampadine a incandescenza, ecc.);
- mentre nelle fasi di *fabbricazione* (stampaggio, tornitura, fresatura, tessitura, ecc.) la *meccanizzazione* era diffusa e consolidata da decenni (l’addetto alimentava e azionava la macchina utensile o operatrice o il telaio tessile che eseguiva la lavorazione), le fasi di *montaggio* o *confezionamento* erano prevalentemente manuali (l’addetto interveniva direttamente sul prodotto da montare o confezionare);
- la rapida crescita della domanda di prodotti (scooter, automobili, elettrodomestici, televisioni, mobili, ...) implicava quindi un corrispondente aumento del numero di addetti, in particolare per le fasi di assemblaggio: questi sono gli anni in cui in Italia si ebbero le grandi ‘migrazioni interne’ dal Mezzogiorno e dal Nord-Est verso il Nord-Ovest dove si trovava la gran parte delle ‘fabbriche’;
- si trattava però di manodopera di provenienza prevalentemente agricola e quindi poco scolarizzata;
- per consentire un rapido e efficace inserimento nei processi produttivi di un gran numero di addetti poco scolarizzati, i ‘progettisti’ delle unità produttive si basarono su due principi ormai consolidati, applicati già nei primi decenni del XX secolo da Frederick Taylor e Henry Ford in un contesto analogo (rapida espansione dell’industria automobilistica degli Stati Uniti): 1) netta separazione tra ‘*chi decide e controlla*’ e ‘*chi produce*’ (le scelte, le decisioni e le verifiche erano affidate ai pochi ingegneri o periti industriali della gerarchia), e 2) *suddivisione del lavoro* in mansioni semplici e ripetitive, e quindi di facile apprendimento;
- di conseguenza si andò prevalentemente verso la creazione di unità produttive ‘grandi’, in cui cioè pochi ‘quadri’ responsabili potessero gestire un elevato numero di addetti<sup>18</sup>.

Si svilupparono così le grandi unità produttive manifatturiere, ad esempio B-Ticino e Marelli (montaggi ‘leggeri’), Candy, Ignis, Zanussi, Indesit (elettrodomestici), Olivetti (elettromeccanica), Pirelli e Ceat (pneumatici), e ovviamente le fabbriche di Fiat, Lancia e Alfa Romeo (*automotive*).

Dal punto di vista *organizzativo* e *gestionale* non si erano verificate grandi evoluzioni: prevaleva l’attenzione alle singole fasi di lavorazione, in ottica di miglioramento e controllo, attraverso le tecniche dei cosiddetti ‘*Tempi e metodi*’, derivate da un altro dei principi di Taylor [Taylor, 1911], cioè lo ‘studio scientifico del lavoro’ e l’analisi dei movimenti per determinare la “*one best way*” per realizzare una determinata operazione<sup>19</sup>. In assenza di supporti informatici e metodologici (anche la Ricerca Operativa era agli inizi), la gestione delle informazioni era molto primordiale, e di conseguenza la programmazione della produzione era di tipo *pull* [ved. Riquadro 2], e si basava su lotti di dimensione medio-grande, senza particolare attenzione all’ottimizzazione delle scorte e dei flussi.

#### **Riquadro 2: La gestione *pull* dei sistemi multistadio**

In un sistema produttivo multistadio con unità produttive indipendenti e interconnesse da punti di disaccoppiamento (magazzini o scorte) (situazione tipica delle *produzioni per parti*, come già illustrato), il sistema di gestione più semplice è il sistema *pull*, che richiede per il suo funzionamento una quantità di informazioni molto limitata. In esso, il *Responsabile* di un magazzino di disaccoppiamento tra un *Fornitore* di componenti e uno o più *Utilizzatori* di tali componenti consegna a ogni Utilizzatore le quantità che via via gli vengono richieste, fino a che la giacenza non scende a un prefissato ‘*Livello di riordino*’ (calcolato in

<sup>18</sup> All’epoca, la maggior parte degli addetti era in effetti concentrata nelle unità produttive di assemblaggio, mentre le industrie di processo erano già allora caratterizzate da un numero di addetti limitato ma di qualificazione relativamente elevata (‘conduttori di impianto’)

<sup>19</sup> Per una versione attuale delle metodologie di analisi, misurazione e progettazione del lavoro e del relativo carico biomeccanico, ved. B.95 nonché i documenti prodotti da Associazione MTM Italia – AMI, [www.mtmitalia.it](http://www.mtmitalia.it)

relazione al tempo di consegna del Fornitore e al ritmo di consumo complessivo degli Utilizzatori); a questo punto il Responsabile emette un ordine di rifornimento verso il Fornitore, che – entro il tempo di consegna prefissato – rifornisce il magazzino: la produzione è cioè ‘tirata (*pull*)’ dal consumo da parte degli Utilizzatori.

Il sistema può funzionare senza bisogno di gestire le *distinte basi* dei prodotti, posto che le uniche informazioni necessarie sono i consumi realizzati dagli utilizzatori. E’ evidente che tale sistema può funzionare in modo soddisfacente solo se il consumo da parte degli Utilizzatori (in sostanza, la domanda di mercato) è sufficientemente *stazionario*, se cioè il fatto di aver consumato *oggi* un particolare codice (evento che ha innescato gli ordini di ricostituzione delle scorte che risalgono verso monte) implica che anche *domani* (o nel prossimo futuro) lo stesso codice verrà utilizzato; nel caso invece di domanda *lump* (a impulsi, tipica delle produzioni personalizzate su commessa) o fortemente stagionale l’ordine di ricostituzione della scorta pervenuto al Fornitore sulla base del consumo di *oggi* da parte degli Utilizzatori darà origine a un incremento della scorta con ben poche probabilità di una sua utilizzazione efficiente, posto che non è prevedibile un consumo in un futuro ragionevolmente prossimo.

## 2.2 Gli anni '70 e '80

Alla fine degli anni '60 si erano verificati grandi progressi dal punto di vista informatico, sia sul fronte dell'*hardware* (diffusione dei grandi *mainframe* con memorie di massa ad accesso diretto, che consentivano la memorizzazione e l'utilizzo pratico di grandi masse di dati, *in primis* le distinte base dei prodotti complessi, strutturate su un adeguato numero di livelli) sia sul fronte del software *gestionale* (comparsa dei primi *packages* MRP – *Materials Requirements Planning*, che permettevano di pianificare in dettaglio, a tutti i livelli della distinta base, i futuri fabbisogni di produzione sulla base degli ordini cliente e/o delle previsioni, secondo una logica *push*, ved. Riquadro 3), accompagnati dal rapidissimo sviluppo della modellistica di ottimizzazione della Ricerca Operativa, e dai primi studi sulle interazioni tra *Manufacturing* e strategia d’impresa [Skinner, 1969].

### Riquadro 3: La gestione *push* dei sistemi multistadio

La gestione *push* di un sistema produttivo multistadio richiede la conoscenza e l'utilizzo delle *distinte basi* (*Bill of Materials* o BoM) dettagliate e aggiornate di tutti i prodotti finiti da realizzare. Partendo dagli ordini cliente tempificati (cioè posizionati nel periodo [giorno o settimana] della consegna concordata con il cliente), eventualmente integrati da previsioni se gli ordini cliente non sono sufficienti a coprire l'intero orizzonte di pianificazione, utilizzando le distinte basi e i *lead time* ('tempi di attraversamento' o *throughput time*, ragionevolmente assegnati a ogni fase produttiva per l'evasione degli ordini di produzione ricevuti) si 'esplodono' i fabbisogni di prodotti finiti determinando i fabbisogni tempificati dei componenti e materiali a tutti i livelli della distinta base, in modo da poter emettere i corrispondenti *programmi di produzione* nei confronti dei singoli reparti o unità produttive (anche esterne all'azienda): ogni Responsabile di unità produttiva dovrà rispettare gli 'appuntamenti' (le scadenze) fissate dal programma di produzione che ha ricevuto, e, alla scadenza, 'spinge avanti (*push*)' quanto ha prodotto, consegnandolo agli Utilizzatori.

Con questa logica, in sostanza, si produce 'solo ciò che serve' per soddisfare gli ordini cliente (o le previsioni della Direzione Commerciale), e non per ricostituire dei livelli di scorta; il sistema è perciò adatto a qualunque tipo di domanda, anche *lump* o con forti picchi di stagionalità (va del resto ricordato che la crescente *diversificazione* e *personalizzazione* dei prodotti finiti offerti sul mercato stava fortemente riducendo la *stazionarietà* della domanda che sta alla base del corretto funzionamento dei sistemi *pull*, ved. Riquadro 2); d'altra parte – almeno teoricamente – il sistema può funzionare senza scorte intermedie lungo il ciclo produttivo (livello molto basso o nullo di WIP o *Work-in-Process*), posto che – se viene rispettata la pianificazione – i materiali e componenti 'arrivano all'appuntamento' con l'Utilizzatore proprio quando ne ha bisogno. E' evidente peraltro che il fabbisogno informativo è molto maggiore che nella logica *pull*, e che il funzionamento della procedura richiede la consultazione 'istantanea' di grandi masse di dati: ciò spiega perché la diffusione delle procedure MRP è stata possibile solo con la comparsa – negli anni '70 – dei *mainframe* con memorie ad accesso diretto: va del resto ricordato che – viceversa – la domanda di mercato di tali *mainframe* (all'epoca molto costosi) è stata innescata ('tirata', si potrebbe dire) principalmente proprio dalla possibilità di adottare nella propria azienda una procedura MRP. Le procedure MRP, ovviamente molto perfezionate ed evolute, costituiscono tuttora uno dei pilastri fondamentali degli attuali sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Più oltre verrà accennato brevemente al ‘ritorno’ della logica *pull* nei primi anni '90, in corrispondenza con la diffusione dell'approccio JIT (*Just-in-Time*).

Soprattutto, sul finire del decennio – dopo il rapido sviluppo economico dei primi anni '60 (gli anni del cosiddetto *boom*) – il panorama economico e sociale era fortemente mutato, in tutto il mondo industrializzato e in particolare in Italia:

- il benessere delle ‘famiglie di operai e impiegati’ (per adottare una dizione utilizzata dall'Istat) era nettamente aumentato rispetto ai decenni precedenti;
- la diffusione delle informazioni era enormemente cresciuta grazie all'avvento della televisione;
- nelle nuove generazioni il livello di scolarità era decisamente superiore – mediamente – rispetto a quello delle generazioni precedenti.

Come molti ricorderanno, non solo in Italia ma in tutta Europa e negli Stati Uniti questi furono – da un lato – gli anni della contestazione giovanile e studentesca (il ‘maggio 68’ in Francia, la diffusione delle idee (di critica al ‘socialismo reale’ e alla civiltà industriale) di Herbert Marcuse negli Stati Uniti e in Germania, le occupazioni delle Università in Italia, ecc.), e – dall'altro – gli anni degli ‘autunni caldi’, cioè delle grandi ondate di scioperi nelle ‘fabbriche’.

Con riferimento specificamente a quest'ultimo aspetto, che qui più ci interessa, una delle richieste principali – correttamente interpretata dalle Organizzazioni sindacali del tempo – della contestazione operaia fu, accanto a quella dell'abolizione della retribuzione ‘*a cottimo*’, certamente quella della riduzione della *ripetitività* e della *parcellizzazione* delle mansioni, cioè di uno dei principi di Taylor che, come abbiamo visto, era stato applicato largamente dai ‘Progettisti’ delle unità produttive.

A fronte delle fortissime tensioni nelle relazioni industriali e di forme di lotta sempre più dure (scioperi ‘a scacchiera’, ‘a macchia di leopardo’, blocco ai cancelli delle merci in entrata e in uscita,..)<sup>20</sup>, che – di fatto – rendevano impossibile continuare a produrre gestendo le ‘fabbriche’ secondo i principi degli anni precedenti, a partire dalla seconda metà degli anni '70 i ‘Progettisti’ delle unità produttive di *fabbricazione e montaggio* modificarono i propri criteri progettuali<sup>21</sup> sulla base di due ‘principi’ non mutuamente esclusivi<sup>22</sup> [Brandolese, 1998]:

- *L'automazione, vista in logica sostitutiva*<sup>23</sup>, come modo per ridurre la dipendenza dalla manodopera diretta, le cui rivendicazioni e forme di lotta sopra accennate rendevano oltremodo difficile un ordinato funzionamento dei sistemi produttivi tradizionali. Il periodo in esame (grosso modo fino all'inizio degli anni '90) è stato quello dell'*automazione flessibile* (per affermarsi nel settore delle produzioni *per parti*, l'automazione deve essere flessibile, cioè deve comunque garantire la *versatilità* sufficiente per produrre un'ampia varietà di prodotti diversi<sup>24</sup>, a differenza delle industrie *di processo*, in cui l'automazione, affermata ben prima, deve garantire la stabilità delle variabili di processo principali – quali temperature, pressioni, viscosità – nonostante la presenza di 'disturbi'); soprattutto nei primi anni, è stato il periodo della grande illusione della *unmanned factory*, traguardo sostenuto fortemente – com'era ovvio – anche dai Costruttori di macchinario e sistemi informatici che vedevano aprirsi un immenso mercato per i propri prodotti.

<sup>20</sup> Per non parlare della nascita del terrorismo che – soprattutto nei primi anni – prese di mira numerosi Dirigenti di unità produttive o della Funzione ‘Organizzazione e Personale’

<sup>21</sup> Nelle industrie di processo, in cui già da tempo erano in uso sistemi di controllo e di retroazione ‘automatici’, il mutamento fu meno evidente

<sup>22</sup> Semplificando al massimo, l'automazione veniva scelta per tutte quelle fasi o attività produttive che non era possibile (per dimensione, entità degli investimenti necessari, ecc.: si pensi ad esempio allo stampaggio delle carrozzerie nel settore automotive) o conveniente (per non cedere un *know-how* distintivo) affidare all'esterno

<sup>23</sup> Uno degli slogan diffusi tra i Responsabili di produzione di quegli anni era, come è noto: "il robot non sciopera".

<sup>24</sup> In quegli anni iniziò infatti la grande diffusione delle macchine a Controllo Numerico (CN/CNC), in grado di realizzare ‘in automatico’, con elevata precisione e con limitati tempi morti per il riattrezzaggio della macchina fra una lavorazione e l'altra (tempi di *setup*), una ampia varietà di lavorazioni diverse sulla base di ‘programmi’ predisposti in anticipo

Iniziata con piccole isole di automazione non integrate inserite in un contesto produttivo tradizionale e quindi non in grado di valorizzare pienamente la loro versatilità<sup>25</sup>, la corsa proseguì verso livelli crescenti di integrazione e verso sistemi di complessità crescente (consentiti d'altra parte dal progresso rapidissimo dei mezzi informatici), sia per sfruttare compiutamente la versatilità di tali sistemi, sia per affidare a procedure software – sempre in logica sostitutiva – un numero crescente di funzionalità di controllo e gestione in precedenza affidate agli uomini di reparto (diagnostica, gestione dei fermi macchina, schedulazione di breve, ecc.). Il paradigma (o luogo comune) finale di questa evoluzione fu, come è noto, quello del CIM (o *Computer Integrated Manufacturing*) che – nella seconda metà degli anni '80 – descriveva l'Azienda come una 'piramide' a più livelli, ognuno dei quali presidiato e gestito da un sistema informatico in grado di scambiare informazioni con i sistemi informatici dei livelli adiacenti<sup>26</sup>.

- Il *decentramento produttivo*, principio secondo il quale "è meglio affidare ad altri (terzisti, componentisti,..) la produzione di tutto ciò che si può". Le numerose motivazioni per questa scelta sono note e non è necessario approfondirle. Basterà ricordare che alcune di queste motivazioni (in questo modo l'azienda può concentrare i propri investimenti e il know-how del proprio personale sulle fasi critiche del processo, ci si garantisce un'elevata elasticità<sup>27</sup>, il prezzo pagato per le lavorazioni esterne è paragonabile o inferiore al costo industriale che si avrebbe eseguendo tali lavorazioni all'interno, ecc.) si innestano e si aggiungono alla motivazione di fondo che è stata all'origine dell'inizio del processo di *decentramento* e che in definitiva è la stessa che è stata alla base delle scelte di automazione viste in precedenza: il desiderio / volontà dei Responsabili dei sistemi produttivi di eliminare la maggior parte dei problemi di gestione della 'fabbrica' derivanti dalla conflittualità e dalle difficoltà nelle relazioni industriali.

Questa tendenza verso la '*virtual enterprise*' o '*hollow corporation*', si è via via consolidata e ha assunto varie connotazioni, anche abbastanza differenti fra di loro, che meritano di essere approfondite brevemente, poiché costituiscono un utile punto di partenza per l'analisi della situazione attuale del settore manifatturiero.

- A) *Terziarizzazione* di fasi a basso valore aggiunto e alto contenuto di manualità, per le quali il Terzista non deve disporre di macchinari o competenze tecnologiche particolari (l'orlatura dei foulard, che – per quelli di alta gamma – non può non essere manuale, le cuciture delle tomaie delle scarpe, l'immensa area dei 'montaggi leggeri', ecc.). Come è noto, questo fenomeno ha contribuito alla nascita dei Distretti industriali costituiti da decine e centinaia di microaziende, che – negli anni '70 e '80 – hanno avuto in Italia un'enorme diffusione, dalle 'giunterie' di tomaie nel Veronese ai Distretti tessili di Prato e Como, al Distretto della gomma del lago d'Iseo, ecc<sup>28</sup>. Ovviamente, queste attività sono le prime ad essere esposte al rischio di *delocalizzazione* in Paesi con bassissimo costo del lavoro e meno soggetti a vincoli sindacali o di normativa<sup>29, 30</sup>.

---

<sup>25</sup> Se in un processo produttivo multistadio le fasi a monte e a valle sono di tipo tradizionale e quindi producono 'a lotti grandi', è evidentemente poco vantaggioso inserire una fase intermedia basata su automazione flessibile, cioè in grado di produrre 'a lotti piccoli', ma certamente più costosa

<sup>26</sup> Il subitaneo declino della popolarità del paradigma del CIM a partire dai primi anni '90 è certamente uno degli esempi più evidenti della 'volatilità' delle mode nell'ambito delle teorie del management.

<sup>27</sup> Elasticità: capacità di far fronte a oscillazioni di volume nella domanda senza significative variazioni sul costo unitario di produzione. E' evidente come una struttura produttiva basata prevalentemente su capacità produttiva esterna sia più elastica di una capacità produttiva interna, esposta a rilevanti rischi di insaturazione.

<sup>28</sup> La 'rilettura' a molti anni di distanza suggerisce qualche constatazione amara: le battaglie sindacali degli anni '60 e '70 contro il 'cottimo' hanno avuto un successo che può sembrare completo (dalla metà degli anni '70 non si trovava più alcuna forma di 'retribuzione a cottimo' in nessuna delle Aziende in cui in precedenza veniva applicato tale meccanismo retributivo, che prevedeva mediamente che una quota di circa il 20% della retribuzione fosse legata ai volumi realizzati), ma in realtà solo apparente: le microimprese (spesso a carattere familiare, spesso costituite dalle stesse persone che in precedenza lavoravano nell'azienda cliente) fatturavano a tale azienda importi *strettamente proporzionali* al numero di unità confezionate / realizzate (in sostanza si trattava di un compenso 'al 100% a cottimo')

<sup>29</sup> Già dalla metà degli anni '90, ad esempio, un'azienda tessile comasca trovava più conveniente spedire per aereo i propri foulard in Madagascar per l'orlatura a mano piuttosto che farli orlare nei laboratori dei dintorni come faceva in Industria manifatturiera in Italia

- B) *Outsourcing* per quelle fasi (ad esempio, le fasi logistiche terminali quali l'allestimento finale degli ordini cliente pluriarticolato, la spedizione e distribuzione fisica) o attività (manutenzione dei propri macchinari e impianti, elaborazione dati, ecc.) ritenute estranee al '*core business*' dell'Azienda. Nel corso degli anni si sono quindi sviluppate e consolidate numerose Aziende specializzate che offrono i predetti servizi di Logistica e di Manutenzione alle Aziende manifatturiere.
- C) *Comakership* con Fornitori di componentistica qualificata.

Con riferimento alla *Comakership* è opportuno un discorso più ampio.

Anche in questo caso l'origine del fenomeno può essere fatta risalire in buona misura, come già detto, alle difficoltà nelle relazioni industriali sperimentate negli anni '70, che – nelle scelte di '*make or buy*' che il Management di ogni Azienda deve periodicamente riesaminare – suggerivano, ove possibile, la scelta '*buy*', ma gli sviluppi e l'esito sono stati del tutto diversi – almeno fino agli anni recenti – rispetto alla *Terziarizzazione* sopra accennata.

Nella fattispecie in esame, infatti, trattandosi di *fabbricazione* (ved. Riquadro 1) di componenti – di solito 'critici' per l'ottenimento dei desiderati livelli di prestazione e di qualità del prodotto finito in cui sono inseriti – occorre in genere disporre di macchinari e tecnologie, spesso di notevole livello di complessità e sofisticazione. L'affidamento, da parte dell'Azienda, di tali attività di fabbricazione di propri componenti (almeno all'inizio, di progettazione 'interna' all'Azienda stessa) a un Fornitore esterno richiede quindi un'analisi accurata del suo 'livello tecnologico e qualitativo'<sup>31</sup> nonché della sua capacità di far fronte alle esigenze dell'Azienda in termini di volumi, termini di consegna, ecc.

A differenza dell'approvvigionamento di particolari standard dal commercio (dove per lungo tempo ha prevalso – come criterio di scelta – la logica del 'costo minimo'), nel caso dei componenti 'critici' si è quindi via via consolidata la logica dei rapporti di collaborazione di lungo termine, spesso a partire da un 'istante zero' nel quale l'Azienda 'madre' (di solito di dimensioni medio-grandi) facilitava l'avvio dell'attività imprenditoriale di un proprio ex-dipendente fornendogli i propri macchinari a condizioni agevolate e garantendogli un contratto di fornitura per un adeguato periodo iniziale.

Gradualmente il Fornitore affinava e migliorava le proprie competenze e capacità tecnologiche e produttive sui processi relativi alla tipologia dei componenti che produceva, mentre contemporaneamente l'Azienda 'madre' perdeva il 'presidio' tecnologico su tali processi (data la rapida evoluzione dei materiali, dei processi, delle tecnologie, della sensoristica, dell'informatica di processo, è estremamente difficile e costoso che un'Azienda possa mantenersi all'avanguardia su processi non facenti più parte della propria attività produttiva quotidiana).

I passi successivi sono in buona parte scontati, e appartengono alla storia di successo (almeno fino ad anni recenti) delle numerosissime imprese italiane di media e piccola dimensione del settore della 'componentistica' nate a cavallo degli anni '70:

1. il Fornitore inizia ad acquisire altri Clienti oltre l'Azienda 'madre' e di conseguenza amplia la propria gamma produttiva;
2. deve quindi sviluppare anche competenze 'gestionali' per coordinare la produzione di un'ampia gamma di prodotti destinati a Clienti diversi, con esigenze diverse in termini di qualità, tempi di consegna, ecc.; il consolidarsi di rapporti di fornitura 'continuativi', unitamente all'enfasi data negli anni '90 al miglioramento della qualità e alle metodologie JIT (*Just-in-time*) ha portato a sviluppare ciò che ormai da tempo viene definito come *Comakership* (ved. Riquadro 4);

---

precedenza. Una suggestiva e appassionata descrizione di situazioni analoghe si può trovare nel libro '*Storia della mia gente*' di Edoardo Nesi, ediz. Bompiani 2010, Premio Strega 2011

<sup>30</sup> Sarebbe ad esempio interessante valutare in proposito le conseguenze della legge 626/94 (e successive modificazioni, D.Lgs. 81/2008 e D.Lgs. 106/2009) che regola le condizioni di sicurezza sui luoghi di lavoro, o della normativa ISO 14000 che detta criteri per il rispetto ambientale, in presenza di Paesi nei quali regole o norme analoghe non saranno operanti almeno per i prossimi anni.

<sup>31</sup> Una delle misure più comuni per valutare a priori il 'livello tecnologico' di un Fornitore è la cosiddetta '*process capability*' del macchinario di cui dispone, cioè la precisione (tolleranze massime) delle lavorazioni ottenibili utilizzando tale macchinario

3. l'ampliamento della gamma (con la conseguente necessità di risolvere i problemi produttivi che inevitabilmente si incontrano) consente al Fornitore (e allo Staff tecnico che gradualmente va creando al proprio interno) di sviluppare e approfondire le proprie competenze tecniche non solo sui propri processi produttivi ma anche sui propri prodotti;
4. infine, le competenze acquisite gli consentono di fare l'ultimo passo, proponendo ai Clienti non solo la *produzione* dei componenti ma anche la loro *progettazione* (ovviamente in stretto collegamento con gli Enti di progettazione delle Aziende Clienti – *Codesign*, ved. Riquadro 5).

#### **Riquadro 4: Just-in-Time (JIT) e Comakership**

Con l'inizio degli anni '90, da un lato le aziende hanno cominciato a rendersi conto che parte delle attese dell'automazione flessibile non erano state soddisfatte: i sistemi automatizzati erano sempre più complessi e difficili da gestire; la loro versatilità era "limitata" (in sostanza occorre prevedere *ex ante* quale gamma di prodotti si intendeva realizzare per poter progettare congiuntamente "gamma di prodotti" e "sistema produttivo"); la fabbrica "*unmanned*" era anche concettualmente errata, posto che è evidentemente un errore rinunciare al contributo di intelligenza, professionalità e innovatività fornito dalla manodopera, se adeguatamente coinvolta; infine tali sistemi automatizzati e fortemente 'integrati' – ormai infatti i progressi dell'informatica consentivano di progettare sistemi produttivi automatizzati in cui anche alcune funzioni tipiche affidate in precedenza alla 'gerarchia' di fabbrica (tipicamente, la gestione delle 'emergenze' quali ad esempio la gestione dei particolari 'mancanti' sulle linee di assemblaggio) potevano essere teoricamente affidate al software di supervisione dell'unità produttiva – erano spesso "rifiutati" da chi comunque era poi chiamato a gestirli, perché si sentiva in qualche modo condizionato da scelte progettuali compiute da altri lontani nel tempo e nello spazio.

Anche le procedure MRP (ved. Riquadro 3), presentate inizialmente come capaci di ridurre le scorte lungo il ciclo produttivo (*WIP*), avevano evidenziato – nella maggior parte dei casi – di non essere in grado di consentire il raggiungimento di questo obiettivo. Posto che infatti – come è noto – un sistema MRP funziona soddisfacentemente se vengono rispettati gli 'appuntamenti' definiti dai *lead time*, il gestore del sistema (responsabile della fissazione dei valori di tali parametri di input) tende – per 'prudenza' – a inserire nel sistema valori 'elevati' di tali parametri, per essere ragionevolmente sicuro che nella maggior parte dei casi i valori effettivi dei tempi di attraversamento siano minori dei valori prefissati, in modo che gli 'appuntamenti' vengano rispettati: così facendo, ovviamente, nella maggior parte dei casi i componenti vengono approntati 'prima' che si manifesti l'esigenza del loro utilizzo, e – conseguentemente – il *WIP* aumenta.

D'altro canto, rispetto ai precedenti decenni, in Italia le relazioni industriali avevano trovato "regole del gioco" più equilibrate e la conflittualità sindacale era diminuita. Nel frattempo la comparsa (e il successo) nello scenario competitivo internazionale di nuovi grandi *Competitors* (in gran parte giapponesi, soprattutto nei settori *automotive* e dell'elettronica di consumo) faceva assumere un'importanza sempre maggiore alla *qualità* (intesa sia come livello delle prestazioni dei prodotti, sia come conformità, cioè percentuale di prodotti immessi sul mercato che possiedono il livello di prestazioni previsto a progetto) e ai *tempi di risposta* (*time-to-market* per i nuovi prodotti, tempi di consegna per tutti i prodotti): in merito alla *conformità*, va ad esempio ricordato come, in molti settori industriali, in pochi anni l'unità di misura delle percentuali di non conformità o difettosità è passata da [parti per mille] a [ppm], cioè parti per milione.

Questo contesto ('crisi' dell'automazione e dei sistemi *push*, e minore conflittualità sindacale) ha portato rapidamente all'affermazione del JIT, cioè di uno dei paradigmi più diffusi nell'ambito dei sistemi produttivi, e per il quale si può tranquillamente parlare di "luogo comune" affermatosi anche nel linguaggio corrente. Senza voler approfondire quanto del resto è largamente noto, tale paradigma, di derivazione giapponese, è riconducibile in sostanza a un sistema produttivo ideale in cui – a fronte di precise precondizioni e ipotesi, tra le quali è fondamentale quella relativa alla possibilità di *coinvolgere* la maggior parte del personale su 'valori condivisi' – *a*) si produce solo 'ciò che serve al Cliente' (cioè all'unità produttiva immediatamente a valle nel ciclo produttivo) per ripristinare '*just-in-time*' quanto il Cliente stesso ha utilizzato nell'ambito del suo processo produttivo (ritorno alla logica *pull*), *b*) la produzione fluisce in modo regolare lungo il processo, *c*) praticamente senza scorte di parti (*WIP* o *work-in-process*), *d*) senza fermate per guasti, *e*) con zero difetti, e *f*) nel quale si passa da una varietà all'altra di prodotto in modo rapido ed efficiente.

Uno dei punti centrali dell'approccio è la riduzione dei tempi di attraversamento (*lead time* o *throughput time*) e la proporzionale diminuzione dei livelli di scorta e di *WIP*: se ci si limita a un'analisi superficiale, la diminuzione delle scorte e del *WIP* viene valutata in modo riduttivo, cioè come una modalità per ridurre gli spazi occupati dai magazzini e dai depositi e gli oneri finanziari connessi agli immobilizzi in scorte di materiali, semilavorati e prodotti finiti. Questa è ad esempio l'analisi che si trova nel libro di Luciano

Gallino *‘Il lavoro non è una merce – contro la flessibilità’* (Laterza Ed., 2007, pp. 173), in cui si legge (Cap. 2): “Dovunque, in ogni tipo di impresa, l’insieme di questi spazi occupati da materiali o semilavorati o componenti in attesa di venir utilizzati è stato ormai ridotto dell’80 per cento e oltre rispetto a qualche lustro fa. Ciò ha recato alle imprese cospicui risparmi in termini di superfici esterne attrezzate, locali coperti e recintati, aree interne di fabbriche e uffici, mezzi per la movimentazione dei materiali, oltre che numero degli addetti al complesso delle attività di stoccaggio.”

Per contro, approfondendo via via l’analisi, si coglie innanzitutto la relazione tra la riduzione dei *tempi di attraversamento* e la riduzione dei *tempi di risposta* alle richieste dei Clienti: in un mercato in cui i prodotti sono sempre più *personalizzati*, e in cui – per effetto della concorrenza – i Clienti sono ormai assuefatti a tempi di consegna contenuti e decrescenti, la riduzione del tempo di attraversamento<sup>32</sup> del processo produttivo è evidentemente il solo modo per poter avviare la produzione dei prodotti solo dopo il manifestarsi dell’ordine da parte del Cliente: in un mercato con prodotti altamente personalizzati come ad esempio quello *automotive* (in cui ogni modello di autovettura può avere decine di migliaia di *versioni*, in termini di colori, motorizzazioni, selleria, optional, ...) è del resto evidentemente impossibile produrre *su previsione*, anche se le tecniche di *mass customization*, diffuse ormai da tempo e che si fondano principalmente sulla *modularità*, consentono di ‘ritardare’ il momento, lungo il processo produttivo, in cui è comunque necessario procedere in modo irreversibile alla personalizzazione del prodotto.

L’aspetto più sfuggente ma di gran lunga più importante della spinta alla riduzione delle scorte è peraltro legato al *miglioramento della qualità* (più specificamente, della *conformità*). Come più ampiamente esposto altrove [Sianesi, 2011], non va dimenticato che la spinta verso la riduzione delle scorte e dei tempi di attraversamento è l’arma più potente che un’Alta Direzione seriamente impegnata nei confronti del miglioramento della qualità dei propri prodotti ha a disposizione su due fronti: esercitando, da un lato, una forte “pressione psicologica” sul Fornitore che sa di non potersi permettere l’invio di componenti non conformi, pena l’arresto della produzione presso il Cliente che non dispone della “riserva” creata dalla scorta di componenti, ed evitando, dall’altro lato, di innescare nei Responsabili operativi la tentazione di pericolosi ‘compromessi’ sulla conformità: il Responsabile di una linea di montaggio, pressato dall’urgenza delle consegne, è in genere esposto alla ‘tentazione’ di consentire agli operatori della linea di utilizzare un lotto di componenti non perfettamente conformi, previo qualche ‘aggiustaggio / adattamento’ deciso al momento (è questa una prassi largamente diffusa, anche se raramente esplicitata): è evidente che la predetta ‘tentazione’ è direttamente ‘proporzionale’ alla quantità a scorta del predetto componente: se la scorta è – poniamo – pari al consumo di 1 mese, il Responsabile sa che potrà disporre di un nuovo lotto ‘buono’ del componente solo tra qualche settimana, situazione inaccettabile dal punto di vista delle consegne ai Clienti; se, viceversa, la scorta fosse pari al consumo di 1 giorno, è molto probabile che l’attesa del nuovo lotto di componenti sia compatibile con i programmi di consegna: in questo caso, un Responsabile ‘ragionevole’ non cederà alla ‘tentazione al compromesso’. Il significato più profondo dei progetti di riduzione delle scorte, che deve spingere a perseguire tali progetti con determinazione, è proprio rappresentato da questo effetto, indiretto ma di grande efficacia, difficilmente quantificabile in termini monetari perché agisce a livello psicologico.

Una delle principali precondizioni per il buon funzionamento di un sistema JIT è, ad evidenza, l’instaurarsi di rapporti di fornitura di lungo termine, basati sulla fiducia reciproca, e sullo scambio di informazioni relative alla Logistica (previsioni di fabbisogno, consumi effettivi, giacenze, capacità produttive, ecc.) e alla Qualità (difettosità rilevate nella fornitura, difettosità indotte nel prodotto che utilizza il componente fornito, ecc.) lungo tutta la catena logistica (*Supply Chain*): in una parola, tutto quanto rientra sotto il termine *Comakership*.

A titolo d’esempio, si può citare la logica *‘Consignment Stock’* (CS) [Batini, 2010], che si sta diffondendo in molti rapporti Fornitore – Cliente, con l’obiettivo di ridurre il costo di gestione della catena logistica, mantenendo un prefissato livello di servizio. CS si fonda su un rapporto di continuità di fornitura basato su ‘ordini aperti’ (che definiscono prezzi, livelli di qualità, penali, ecc.) emessi annualmente dai singoli Clienti. Il Fornitore gestisce direttamente gli stock dei propri codici presso le unità produttive dei Clienti; i Clienti prelevano giornalmente in relazione ai propri fabbisogni, eliminando di fatto il *lead-time* di approvvigionamento. La responsabilità dei rifornimenti è del Fornitore, che mantiene scorte di sua proprietà presso i clienti; le scorte oscillano fra un valore minimo (fissato dal Fornitore per garantirsi – e garantire il Cliente – rispetto a eventuali *stock-out*) e un livello massimo (definito dallo spazio massimo che il Cliente

<sup>32</sup> Si tenga presente che in genere, nei processi produttivi manifatturieri multistadio, il *‘tempo di attraversamento’* è comunque molto maggiore (di un altro ‘ordine di grandezza’) rispetto al *‘tempo tecnico’* di fabbricazione (o *‘contenuto di lavoro’*): ad esempio, per la realizzazione di un frigorifero il *‘tempo tecnico’* (cioè il tempo durante il quale un operatore o una macchina compie una qualche lavorazione che ‘aggiunge valore’ al prodotto) è dell’ordine di 1÷2 ore, mentre il tempo di attraversamento del processo produttivo è – come minimo – di 1 settimana circa

mette a disposizione nel proprio magazzino). Il Fornitore riceve immediatamente l'informazione relativa a ogni prelievo effettuato dal cliente, e decide in piena indipendenza la frequenza di rifornimento e l'entità di ogni rifornimento. E' facile convincersi – come del resto dimostrato da analisi di simulazione di numerose situazioni – che una logica 'integrata' di questo tipo può portare a riduzioni complessive del costo di gestione della *Supply Chain* molto significative rispetto alla situazione usuale in cui ognuno degli attori opera con logiche proprie, senza trasmettere le informazioni rilevanti agli altri attori.

#### **Riquadro 5: Specifiche 'funzionali' e specifiche 'tecniche' – Codesign**

Nel progetto di un prodotto (o componente) la distinzione tra specifiche 'funzionali' (o di prestazione) e specifiche 'tecniche' è fondamentale perché fa riferimento a due momenti del tutto distinti del processo che porta dalla concezione del prodotto all'inizio della sua produzione su larga scala.

Le specifiche funzionali, che rappresentano per così dire l'*input* per la successiva progettazione tecnica, vengono fissate in fase di 'concezione' del prodotto, e vengono definite principalmente dal Cliente (se si tratta di un Cliente industriale) o dall'Azienda che cerca di interpretare le esigenze ('*requirements*') di un determinato segmento di mercato (nel caso di prodotti di largo consumo o di consumo durevole, destinati cioè al grande pubblico). Le specifiche funzionali definiscono quindi il prodotto dal punto di vista del suo utilizzo: limitandosi a un esempio banale, nel caso di una nuova autovettura – in relazione al segmento di mercato in cui si intende posizionarla – occorrerà definire l'ingombro, l'abitabilità interna, la velocità massima, l'autonomia, la brillantezza in fase di spunto, il consumo, le dotazioni di confort e di sicurezza, le caratteristiche di durata della verniciatura, ecc.; nel caso di un componente (ad esempio l'apparato frenante di un'autovettura) la Casa auto fornirà al Componentista che dovrà progettarlo e realizzarlo – sempre semplificando al massimo – il peso e la velocità massima dell'autovettura che monterà l'apparato stesso, i 'punti di ancoraggio' dell'apparato alla carrozzeria, la massima distanza di frenata accettabile in diverse condizioni di marcia, il numero minimo garantito di cicli di frenata, ecc.

Nel caso di prodotti destinati al grande pubblico la definizione delle specifiche funzionali è un processo complesso, per il quale numerose Aziende utilizzano la tempo la metodologia QFD (*Quality Function Deployment*) in cui la Funzione Marketing (interprete delle esigenze del mercato) interagisce con le altre Funzioni (Qualità, Progettazione, Approvvigionamenti, Produzione) per convergere verso un insieme di specifiche *soddisfacenti* dal punto di vista del prefissato segmento di Clientela e *realizzabili* dal punto di vista tecnico e economico.

Definite le specifiche funzionali, inizia il vero e proprio processo di *progettazione tecnica* del prodotto, cioè la definizione delle 'specifiche tecniche'. I Tecnici progettisti dovranno cioè definire i materiali, gli spessori, disegnare e/o scegliere i particolari, e adottare tutte le soluzioni tecniche necessarie per soddisfare le specifiche funzionali concordate in sede di QFD, producendo come *output* la distinta base (ved. Riquadro 3) e tutti i disegni e i documenti necessari per le successive fasi di *industrializzazione* (o *ingegnerizzazione*, cioè la definizione dei macchinari, degli stampi, delle attrezzature, dei cicli produttivi, ecc., necessari per produrre il prodotto nelle quantità e con i costi prefissati) e produzione del prodotto.

In realtà il processo che – come già detto – porta dalla concezione del prodotto all'inizio della sua produzione su larga scala è assai più complesso di quanto è stato fin qui descritto in modo volutamente schematico e 'sequenziale'. Con riferimento in particolare al caso dei componenti che verranno realizzati da un Fornitore qualificato, è evidente infatti che il progetto e lo sviluppo del nuovo componente non può che essere realizzato in forma congiunta tra i Progettisti dell'Azienda cliente e i Progettisti del Fornitore: i primi apportano le nuove esigenze (sulla sicurezza, sulle prestazioni, ecc.) che l'evoluzione del mercato del prodotto finito richiede o suggerisce, verificano la funzionalità e le prestazioni dei successivi prototipi del componente provandolo sul nuovo prodotto che stanno sviluppando, procedono all'*omologazione / qualifica* della versione definitiva del componente, ecc.; i secondi apportano le loro conoscenze specifiche acquisite nelle precedenti esperienze [ormai, sono loro i 'proprietari' del *know-how* specifico per progettare e produrre il componente, non più le Aziende clienti], proponendo nuovi materiali, nuove soluzioni tecnologiche e costruttive, ecc.

Quanto qui brevemente sintetizzato è ormai entrato nell'uso con il termine *Codesign*.

In definitiva, numerose esperienze hanno dimostrato che la principale giustificazione della *Comakership* va ricercata non tanto nella possibilità, spesso enfatizzata, di ridurre le proprie scorte di componentistica, quanto nella possibilità, spesso trascurata e per la quale si richiede da entrambe le Controparti un approccio molto più convinto e trasparente, di realizzare con i Fornitori più qualificati un esteso *Codesign* della nuova componentistica, che assicuri ai nuovi prodotti che vengono sviluppati dall'Azienda un adeguato livello di innovatività nelle prestazioni percepite dal

mercato: si può affermare cioè che – attraverso il *Codesign* – l’Azienda Cliente ‘acquisisce’ e utilizza appieno la *capacità innovativa* del Fornitore, in un ambito nel quale, come già detto, il ‘presidio tecnologico’ da parte dell’Azienda Cliente non è più all’avanguardia; il Fornitore – a sua volta – dimostrando la sua *capacità innovativa* – consolida e amplia i suoi rapporti con il Cliente e aumenta il ‘valore aggiunto’ della sua produzione (ved. il Riquadro 6 per alcuni ulteriori approfondimenti sul *Codesign*).

#### **Riquadro 6: Alcuni approfondimenti sul Codesign**

Si potrebbe ritenere che, operando in *codesign* con un proprio Fornitore qualificato, l’Azienda Cliente si esponga al rischio di concedere troppo ‘potere contrattuale’ al Fornitore, che potrebbe avvalersene almeno da due punti di vista:

- a. cedere ai Concorrenti dell’Azienda Cliente non solo il *know-how* acquisito dal Fornitore in base alla propria esperienza (cosa ovviamente lecita), ma anche qualche soluzione innovativa specifica messa a punto congiuntamente con i Progettisti dell’Azienda Cliente, o qualche *know-how* del Cliente di cui sia venuto in possesso nel corso della progettazione e sperimentazione di un nuovo componente;
- b. avvalersi della consapevolezza di essere l’unico Fornitore in grado di produrre un componente critico per i prodotti del Cliente, ‘ricattando’ il Cliente in sede di rinnovo del contratto annuale con richieste ingiustificate di aumento del prezzo del componente stesso.

Va innanzitutto premesso che non è certamente da escludere che esistano Fornitori ‘poco seri’ o scorretti: è per questo che un Cliente avveduto arriva gradualmente e con prudenza a instaurare rapporti di *comakership* / *codesign* con un Fornitore, dopo aver ben valutato e sperimentato la sua affidabilità complessiva. Ciò premesso, è facile convincersi che un Fornitore ‘serio’, che abbia interesse a mantenere con i propri Clienti rapporti di lunga durata, non si avvarrà in modo scorretto del proprio potere contrattuale.

Nel caso a. – infatti – è troppo ovvio che il Cliente, non appena si renda conto che un proprio *know-how* è giunto in possesso di un Concorrente attraverso il Fornitore, troncherà immediatamente – come minimo – il rapporto di fornitura.

Più sottile appare il caso b., posto che il Cliente, al momento del rinnovo del contratto di fornitura, potrebbe non avere alternative che offrano le stesse garanzie di qualità, affidabilità, ecc. Un Fornitore ‘serio’ sa però che in un futuro non lontano il Cliente metterà in cantiere la progettazione di una nuova generazione dei propri prodotti (nuovi modelli / nuova gamma) da lanciare sul mercato, e che in quell’occasione avrà bisogno di un nuovo componente da progettare *ex-novo*, ovviamente in *codesign*. Il Fornitore perciò, che ha interesse a partecipare alla ‘gara’ per la progettazione e la fornitura del nuovo componente, non approfitterà scorrettamente della sua ‘posizione di forza’ sul componente attuale, per non vedersi escluso dalle successive forniture.

Dualmente, dal punto di vista del Cliente, si può affermare che il vecchio ‘*principio del tre*’ degli Uffici Approvvigionamenti (“*avere almeno tre Fornitori per ogni codice di acquisto*”) è stato ormai da tempo opportunamente sostituito da un principio più articolato: “*avere non più di un Fornitore per ogni codice di acquisto; avere al più tre Fornitori per ogni ‘classe omogenea’* [ad esempio: freni; frizioni; pompe; sistemi di controllo...] *di codici di acquisto*”.

Come già accennato nel § 1.1, la strategia del *codesign* con i propri Fornitori ha dei limiti ben precisi, superati i quali si potrebbe ricorrere all’acquisto esterno di apparecchiature complete prodotte da Terzi su specifica dell’Azienda, fino ad arrivare a distribuire prodotti e sistemi interamente progettati, sviluppati e fabbricati da altri, magari concorrenti dell’Azienda stessa. Lo sbocco di questa strada è la rapida perdita di competitività e l’inevitabile declino, posto che – parlando di prodotti e tecnologie innovative – è semplicemente illusorio pensare di trovare sul mercato qualcosa di più della ‘penultima generazione’ di innovazioni. Un punto di vista per certi versi analogo si ritrova in [Chesbrough, 1997] e soprattutto in [Pisano, 2009].

Come già accennato, e come del resto è ampiamente noto, numerose Aziende italiane di componentistica, a partire dagli anni ’70, si sono sviluppate gradualmente operando in *comakership* / *codesign* con le grandi imprese produttrici di beni di consumo durevole, e attualmente sono leader mondiali nei rispettivi settori specifici (bulloneria avanzata, sistemi frenanti, innesti a frizione, pompe, trasmissioni idrauliche, ecc.). A dimostrazione del fatto che il Componentista presidia assiduamente e sviluppa il *know-how* tecnologico di cui è ‘proprietario’, basterà un breve elenco dei progetti di R&D di un primario produttore italiano di bulloneria industriale: trattamenti di finitura

superficiale anticorrosione che non utilizzino Cr<sup>6+</sup>, trattamenti in grado di diminuire la dispersione del coefficiente di attrito di bulloneria per *automotive*, trattamenti di superficie per rendere la bulloneria in acciaio al carbonio bonificato “tecnologicamente competitiva” con la bulloneria in lega di titanio<sup>33</sup>, valutazione di nuovi elementi in lega per il miglioramento delle prestazioni del bullone, configurazione di macchine e sistemi di produzione per lotti di produzione di piccola dimensione.

### 3. Gli anni '90

A partire dalla seconda metà degli anni '90 i principali ‘paradigmi’ di progettazione e gestione dei sistemi produttivi manifatturieri comparsi via via nei decenni precedenti, alcuni dei quali rapidamente scomparsi come mode passeggere (automazione, CIM, *comakership*, decentramento, JIT, *lean production*, *agile manufacturing*, *total quality*) sono stati sperimentati e ‘vissuti’ – nel bene e nel male, direttamente o indirettamente – dalla maggior parte delle aziende italiane.

Ad esempio, l'*automazione* del sistema produttivo – intesa in senso lato, fino a comprendere l'informatizzazione, la raccolta dati e il monitoraggio in tempo reale – non viene più considerata principalmente in logica *sostitutiva*, cioè come un modo per ridurre la dipendenza dal personale di reparto riducendo il numero degli addetti e le funzioni di cui sono responsabili; piuttosto, viene vista come uno dei mezzi più efficaci per garantire preassegnati livelli di *conformità*<sup>34</sup> della produzione (avvalendosi delle caratteristiche di *ripetitività* e *autocontrollo* tipiche dei moderni sistemi automatizzati), quindi in definitiva per aumentare il *valore* dei prodotti là ove la conformità sia un fattore critico di competitività: l'attenzione si sposta cioè dall'*interno* della ‘fabbrica’ e dai suoi problemi verso l'*esterno* e verso i rapporti dell'Azienda con il suo mercato, in linea con i dettami della Qualità Totale (*total quality*), particolarmente in voga in quel periodo [Galvano, 2002].

L'impegno progettuale e gli investimenti in automazione si concentrano quindi sulle fasi o processi che maggiormente incidono sulla conformità (*lean automation*), rinunciando, come già accennato, all'idea di un'automazione integrale e integrata. Ciò è d'altra parte congruente con la graduale tendenza alla rivalorizzazione del ruolo del personale di fabbrica, delle sue capacità e della sua professionalità, in atto anche nelle grandi Aziende, proprio là ove invece in precedenza aleggiava l'utopia della *unmanned factory* completamente automatizzata: i nuovi modelli organizzativi (quali UTE – Unità Tecnologiche Elementari – in Fiat Auto, UET – Unités Elementaires du Travail – in Renault, GT – Grupos de Trabajo – in Seat) sono pensati come parte integrante della strategia competitiva dell'Azienda, secondo un altro dei principi (peraltro non nuovissimo) della *total quality* [Camuffo, 1997]. Dell'ulteriore evoluzione che questi modelli organizzativi hanno avuto nell'ultimo decennio (con particolare riferimento al *World Class Manufacturing* [WCM]) si parlerà più diffusamente nel § 4.5.4, nell'ambito delle ‘contromosse’ adottabili per far fronte alle attuali sfide competitive.

Va infine rilevato come molte Aziende abbiano imparato, spesso amaramente a proprie spese, a controllare correttamente la leva della *capacità produttiva*, facendo evolvere e maturare i rapporti di subfornitura e di *comakership* in sistemi evoluti di gestione della *Supply Chain* (si veda il Riquadro 7).

#### Riquadro 7 – La leva della *capacità produttiva*

Si esamini ad esempio la situazione – certamente molto diffusa, ad esempio fra i produttori di beni strumentali e di beni di consumo durevole (macchine utensili e operatrici, elettrodomestici e apparecchiature per la casa, ecc.) – di un'Azienda che, pur avvalendosi ampiamente del *know-how* di Fornitori specializzati per la progettazione in *codesign* della componentistica qualificata (azionamenti, sistemi di regolazione, ecc.), mantenga un diretto controllo sulla progettazione e lo sviluppo dei propri prodotti, e sulle fasi di

<sup>33</sup> Ovviamente con costi molto minori

<sup>34</sup> Per la definizione di *conformità*, ved. § 1.1

montaggio finale e collaudo, ritenute determinanti in relazione alla qualità dei propri prodotti e al rapporto con i propri mercati, mentre – in base alle logiche di *decentramento* – abbia deciso di far realizzare le numerose parti meccaniche a disegno da una rete di terzisti lavoranti su specifica e su commessa, dismettendo di fatto il proprio reparto lavorazioni meccaniche. Potrebbe sorprendentemente accadere che la tanto conclamata *elasticità* di questo assetto produttivo metta in crisi l'Azienda nei momenti di forte sviluppo della domanda di mercato, quando d'altra parte è evidentemente essenziale rispondere con puntualità e precisione alle richieste dei Clienti: l'azienda non dispone più del controllo della leva della capacità produttiva delle lavorazioni meccaniche, e la possibilità di montare e collaudare in tempo i propri prodotti dipende fortemente dalla disponibilità dei terzisti ad adeguarsi alle priorità e alle esigenze dell'azienda, ovviamente in competizione – nei momenti di tensione della domanda – con le priorità ed esigenze di altre Aziende anch'esse clienti degli stessi terzisti.

Questo è quanto alcune Aziende dei settori sopra ricordati hanno sperimentato direttamente negli anni di forte ripresa attorno al '93-'95, quando l'elevata domanda sul mercato delle lavorazioni meccaniche 'conto-terzi' provocò forti aumenti nei costi di trasformazione e soprattutto notevoli difficoltà nelle consegne verso i Clienti finali; situazione del tutto analoga si creò verso la metà degli anni 2000 con il forte sviluppo del mercato mondiale dei nuovi impianti nel settore *Oil&Gas* seguito all'incremento del prezzo del petrolio.

In situazioni di questo tipo l'atteggiamento più comune è il 'fatalismo': i Responsabili aziendali reagiscono alle difficoltà limitandosi, peraltro con un impegno fuori discussione, a una gestione *day by day*, che si riduce di fatto a una riprogrammazione continua dello *scheduling* di breve termine del reparto montaggio, a un continuo flusso di solleciti nei confronti dei terzisti, o a pratiche di 'cannibalizzazione' di componenti o materiali già impegnati per alcune produzioni, a favore di altre ritenute in quel momento più urgenti: tutte pratiche che – pacificamente – se possono dare l'illusione di risolvere il problema di una consegna o di una scadenza particolarmente pressante, non fanno che aggravare il problema più generale del mantenimento di un adeguato livello medio di servizio logistico (rapidità di risposta e puntualità nei confronti di tutta la Clientela).

Accade più raramente di riscontrare nei Responsabili un atteggiamento 'progettuale', che – facendo tesoro delle esperienze precedenti – cerchi di utilizzare le leve a propria disposizione al fine di modificare per il futuro l'assetto logistico-produttivo con l'obiettivo esplicito di migliorare le predette prestazioni di servizio logistico: in assenza di un preciso orientamento progettuale del tipo qui indicato, gli obiettivi di miglioramento del servizio logistico, che ormai da tempo figurano ai primi posti in tutte le formulazioni scritte della *mission* aziendale, sono purtroppo destinati a restare nelle pagine del libro dei sogni.

Un esempio, puramente indicativo, di atteggiamento 'progettuale' è stato accennato nel Riquadro 4 (*Consignment Stocks*, in cui la condivisione delle informazioni lungo la filiera logistica permette un più facile adeguamento della capacità produttiva necessaria da parte dei Responsabili dei vari stadi della filiera stessa).

## 4. L'industria manifatturiera italiana negli anni 2000

### 4.1 Premessa

Oggi – come già illustrato nei capitoli precedenti – il concetto di "sistema industriale" fa riferimento non tanto alla "fabbrica" (*Operations*), quanto alla "filiera" (*Supply Chain*): l'evoluzione che ha caratterizzato negli ultimi decenni il contesto competitivo – sempre meno stabile e sempre più complesso – si è tradotta in una maggiore attenzione alla gestione delle attività esterne al sistema produttivo (a monte ed a valle), modificando il focus dalla *gestione del sistema di produzione* alla *sincronizzazione* della gestione del sistema produttivo con la gestione *delle attività a monte ed a valle* dell'Azienda.

Gli elementi che caratterizzano questo cambio di prospettiva dalla tradizionale gestione dell'organizzazione interna alla gestione dei propri processi nel contesto più ampio di una *Supply Chain* sono già stati analizzati in precedenza, e possono essere così riassunti:

- l'evoluzione dei consumatori, sempre più esigenti e consapevoli, e la tendenza generale del mercato verso un sempre maggiore *orientamento al cliente*, che porta a competere sia per quanto riguarda la varietà offerta, sia in termini di tempi di risposta, puntualità, frequenze di

consegna; si tratta chiaramente di prestazioni che non dipendono solo dalla singola Azienda, ma anche dagli intermediari verso il cliente finale e da tutti i partecipanti ai processi di progettazione, fornitura, produzione e assemblaggio;

- la *globalizzazione dei mercati*, intesa in primo luogo come necessità di servire un mercato sempre più vasto, “globale”, ma in cui emergono particolarità locali che non possono essere trascurate, il che porta come prima naturale conseguenza l’aumento del numero di nodi della rete distributiva;
- la *delocalizzazione*<sup>35</sup> produttiva e del mercato di fornitura (*off-shoring*): la globalizzazione dei mercati riguarda ovviamente anche il mercato di fornitura e la delocalizzazione dei propri stabilimenti produttivi, non solo con l’obiettivo di avvicinarsi al mercato di vendita ma anche come conseguenza della pressione sulla riduzione dei costi, che porta a cercare materiali, componenti e manodopera a basso costo, e – più in generale – localizzazioni dove sia più conveniente o ‘comodo’ produrre (ad esempio, dal punto di vista delle relazioni industriali e delle normative sulla sicurezza nel lavoro);
- le scelte di *outsourcing* / *comakership* / *codesign* (ved. Cap. 2 e Riquadri 4, 5, 6), sempre più frequenti in tutti i settori industriali, che consistono nella delega di attività (spesso considerate *non-core*) per raggiungere vari obiettivi: concentrarsi sulle attività più strategiche, avvalersi del *know-how* di società specializzate, ridurre i costi di prodotto.

I primi due elementi (evoluzione dei consumatori e globalizzazione dei mercati) rappresentano in larga misura elementi *di contesto*, che l’Azienda subisce e sui quali poco o nulla sembrerebbe poter influire: in proposito appare peraltro assai interessante lo spunto che si ritrova in A.149, che invita a riflettere sull’importanza della logistica e della distribuzione e sui vantaggi derivanti dal controllo delle reti distributive: “...*Chi è presente nel retail usufruisce non solo di una rendita di posizione ma soprattutto delle preziose lezioni che vengono dal quotidiano confronto con Sua Maestà il Consumatore... Il made in Italy resta uno straordinario apri-mercati ma non vanta una distribuzione all'altezza della qualità dei prodotti. Prima ovvierà a questa lacuna meglio sarà per tutti*”.

Gli altri due elementi (delocalizzazione produttiva, scelte di outsourcing), d’altra parte, sono tipici esempi di *scelte* che ogni Azienda può decidere liberamente, anche se ovviamente nelle sue decisioni l’Azienda stessa risulta fortemente influenzata dall’evoluzione degli elementi (scenari) di contesto.

Tali *scelte* fanno parte del più ampio processo di formulazione di una corretta *strategia produttiva*, cioè del processo di determinazione / adeguamento dell’assetto produttivo e logistico più corretto, di cui fanno parte, ad esempio, anche le scelte di *automazione* dei processi produttivi, che – come si è visto nei paragrafi precedenti – avevano caratterizzato, anche se con diverse specificità, gli anni ’80 e ’90: con l’inizio del nuovo secolo si registra in generale il tramonto dell’automazione esasperata (tipica della fine degli anni ’80) e il ritorno alla valorizzazione del contributo della manodopera: si veda per tutti B.14, che registra l’abbandono dei carrelli filoguidati per il trasporto dei materiali all’interno di uno stabilimento di produzione di frigoriferi, poiché “...*l’azienda si è accorta che per realizzare frigoriferi ad alto valore aggiunto servono professionalità umane elevate...*”.

Non v’è dubbio che negli anni recenti sono proprio le scelte di *off-shoring* / *outsourcing* che hanno caratterizzato / condizionato gran parte delle strategie produttive delle aziende industriali italiane<sup>36</sup>: quindi, il capirne a fondo le ragioni, i pro e i contro, e le conseguenze di breve e di lungo termine, appare importante, soprattutto in vista delle sfide del prossimo futuro.

---

<sup>35</sup> L’*indice di delocalizzazione in senso stretto* è definito come il rapporto tra input intermedi importati e totali di prodotti provenienti dalla stessa industria che li utilizza (vedi A.54 e Bracci, L., “*Una misura della delocalizzazione internazionale*”, in Rapporto Ice, 2006)

<sup>36</sup> Come già ricordato (ved. Cap. 2), questo orientamento delle scelte produttive, secondo il quale “è meglio affidare ad altri (terzisti, componentisti,...) la produzione di tutto ciò che si può” risale del resto almeno alla metà degli anni ’70 del XX secolo, quando la motivazione di fondo era il desiderio / volontà dei Responsabili dei sistemi produttivi di eliminare la maggior parte dei problemi di gestione della propria “fabbrica” derivanti dalla conflittualità sindacale (acutissima in quegli anni) e dalle difficoltà nelle relazioni industriali.

La prima considerazione che sembra opportuno fare è che – dal punto di vista *strategico* – le scelte di *off-shoring / outsourcing*, come già accennato brevemente nel § 1.1, appaiono indubbiamente assai poco congruenti con l'enfasi sulla *qualità* dei propri prodotti che da numerose Aziende viene presentato come un elemento qualificante e distintivo.

Questo non tanto e non solo per la cattiva qualità che spesso viene attribuita ai Fornitori del Far East (per qualche cenno in proposito, ved. § 4.5.2), quanto soprattutto per la stretta correlazione tra *miglioramento della qualità / conformità* e *riduzione delle scorte e dei tempi di attraversamento* messa in luce nel Riquadro 4 a proposito del *Just-in-Time*: se è vero – come è vero – che l'arma più potente a disposizione del Management di un'Azienda per migliorare la conformità dei propri prodotti è costituita dalla riduzione dei tempi di attraversamento del processo logistico-produttivo, è evidente che l'allungamento di tali tempi (si pensi solamente ai tempi di trasporto via nave) conseguente alle scelte di *off-shoring / outsourcing* rappresenta una stridente contraddizione rispetto al dichiarato obiettivo del miglioramento del livello qualitativo dei propri prodotti. Ciò senza contare che l'allungamento dei tempi della catena logistica porta inevitabilmente a un corrispondente allungamento dei tempi necessari per apportare una modifica / miglioria progettuale, con ulteriori riflessi negativi sul livello qualitativo del prodotto, qualora la modifica fosse stata suggerita – ad esempio – da un eccessivo livello di difettosità della versione attuale del prodotto stesso.

Come già notato nel § 1.1, in A.158 si trovano considerazioni analoghe, che – anche se meno specificamente legate al tema della *qualità / conformità* dei prodotti – mettono in luce l'incongruenza tra le scelte di *outsourcing* e il miglioramento dell'efficienza complessiva: “...*sotto determinate condizioni e comunque quando l'impresa sia capace di gestire un grado maggiore di complessità, l'integrazione al suo interno di attività prima affidate all'outsourcing [potrebbe] accrescere l'efficienza complessiva del processo produttivo...*”<sup>37</sup>.

Ciò premesso, per inquadrare correttamente le scelte di *off-shoring / outsourcing* sembra opportuno partire dal contesto competitivo nel suo complesso. Nell'ultimo decennio, infatti la struttura produttiva delle aziende manifatturiere italiane si è trovata esposta a due minacce in certa misura indipendenti ma entrambe molto pericolose: da un lato la sfida dei Paesi in rapido sviluppo (principalmente, ma non solo, Cina e India)<sup>38</sup>, e dall'altro – a partire dal 2008 – la crisi mondiale.

La crisi, d'altra parte, ha mostrato come le nazioni in cui l'industria manifatturiera gioca un ruolo centrale (Cina, India, Brasile, ecc.) abbiano sofferto meno di altre, ove addirittura non siano riuscite a proseguire il percorso di crescita e di accumulo di ricchezza iniziato negli anni precedenti. Ciò spinge ulteriormente a continuare la riflessione, iniziata nei capitoli precedenti, sulla natura, sulle caratteristiche e sulle conseguenze delle scelte e delle decisioni relative alle unità produttive, e sull'importanza di tali decisioni non solo per la competitività della singola impresa, ma per il nostro Paese nel suo complesso, nel quale fino ad oggi l'industria manifatturiera è stata la portante dello sviluppo.

Nell'ultimo decennio, peraltro, gli eventi si sono susseguiti e si susseguono a un ritmo incalzante, il che rende difficili analisi approfondite, meditate e ‘scientifiche’. Data la scarsità (e come surrogato) di tali analisi, nel seguito si è quindi adottato un approccio metodologico prevalentemente *day-by-day*: presentare cioè gli eventi così come al momento sono stati registrati e analizzati nella stampa quotidiana, affiancando qua e là – ove possibile – analisi condotte da Studiosi o prodotte da Enti pubblici, governativi o sovranazionali; ciò senza pretesa di riuscire a fornire un quadro completo e

---

<sup>37</sup> Considerazioni simili si trovano ad esempio in A.145, in cui un imprenditore che ha riportato la sua produzione negli USA afferma: “*Typically there would be 30 days or so of inventory at each stage of the supply chain: the stock held by the suppliers to the Chinese factory, that factory's inventory, the content of a shipping container on its way to America, and so on. A design change could take at least six months to implement. Now the company can get a prototype to a customer in a couple of weeks*”

<sup>38</sup> Come Giovanni Sartori ebbe occasione di scrivere già nel 2005 “*Ci viene raccontato che la Cina sta diventando per noi una colossale opportunità di mercato. Vero. Ma per chi? Non per noi (tutti quanti), ma purtroppo solo per l'industriale che sa e può «delocalizzare» la mano d'opera in Cina. Per lui può essere una pacchia: mantiene il suo marchio e incamera i sovraprofiti che si merita (visto che è bravo). Ma nel contempo i suoi operai o dipendenti perdono il posto di lavoro; per loro, e per l'azienda Italia nel suo insieme, sarà, sarebbe, un colossale e intollerabile disastro*” (Corriere della Sera, 27.6.2005)

univoco del complesso degli eventi che hanno caratterizzato l'evoluzione dei sistemi produttivi manifatturieri.

E' evidente infatti che la scelta degli eventi e delle relative analisi – nell'immensa mole di quanto viene quotidianamente pubblicato – non può che essere parziale e in larga misura arbitraria e legata a consuetudini e preferenze personali.

Peraltro, al di là di questa inevitabile arbitrarietà, si è evitato – nei limiti del possibile – di cercare di proporre un'analisi o un'interpretazione personale degli eventi presentati. A differenza dell'approccio adottato nei capitoli precedenti nei quali la 'lettura' sintetica dell'evoluzione dell'industria manifatturiera italiana risulta certamente caratterizzata da rilevanti elementi di soggettività (anche se parzialmente giustificati dal tempo ormai trascorso, che ha consentito una qualche 'sedimentazione' e razionalizzazione della percezione soggettiva degli eventi), si è preferito cioè non esprimere, in generale, commenti o valutazioni sui singoli contributi raccolti e qui riprodotti (citando rigorosamente la fonte e l'autore), ma ci si è limitati a organizzarli per temi e argomenti (oltre che in ordine cronologico); in numerosi casi sono stati riportati o citati i punti e i passaggi ritenuti più significativi o è stata aggiunta qualche notazione di inquadramento, come guida alla lettura e per dare una prima idea del contenuto del contributo.

Pur con queste limitazioni, chi scrive ha la presunzione che il quadro che ne emerge sia sufficientemente stimolante: l'obiettivo non è infatti quello – impossibile – di dare un quadro completo dei fattori e degli eventi che hanno condizionato l'evoluzione della struttura produttiva italiana, quanto piuttosto quello di fornire spunti di riflessione e di successivo approfondimento individuale.

I singoli contributi sono stati organizzati in cinque filoni, i primi tre dei quali sono da considerare in qualche modo introduttivi e di inquadramento generale, mentre gli ultimi due costituiscono il *core* del lavoro:

- il primo filone (§ 4.2) presenta un limitato numero di importanti contributi, che potrebbero essere definiti come le 'visioni' dell'evoluzione a lungo termine del settore manifatturiero;
- il secondo filone (§ 4.3) raccoglie contributi che analizzano la struttura, i punti di forza, e i punti di debolezza dei settori industriali in vari Paesi, Italia compresa;
- il terzo filone (§ 4.4) riunisce alcuni contributi che, in modo più specifico, danno un quadro del declino in atto nella struttura produttiva manifatturiera in Italia;
- il quarto filone (§ 4.5) si articola su vari aspetti, e si occupa delle sfide competitive dell'internazionalizzazione produttiva (globalizzazione), e delle conseguenti scelte di *offshoring* / *outsourcing*;
- infine, il quinto filone (cui è dedicata l'intera Parte Seconda), anch'esso articolato su numerosi aspetti (come già accennato nel § 1.2), si occupa delle relazioni industriali e dell'evoluzione del mondo del lavoro in Italia.

Gli ultimi due filoni, in particolare, appaiono strettamente interconnessi, posto che – da un lato – una delle motivazioni principali che spingono le imprese industriali alla delocalizzazione produttiva viene frequentemente individuata nella rigidità delle relazioni industriali in Italia (nel Cap. 2, del resto, si è accennato all'influenza della conflittualità sindacale sulle scelte produttive, già a partire dagli anni '70), e – dall'altro – analoga motivazione viene addotta per giustificare la scarsa propensione delle grandi imprese straniere a investire in unità produttive in Italia: è apparso quindi opportuno fornire alcuni elementi in merito all'evoluzione del mondo del lavoro in Italia per dare anche qualche ulteriore spunto di riflessione sui fenomeni di delocalizzazione produttiva e di 'deindustrializzazione' del nostro Paese<sup>39</sup>.

I paragrafi che seguono costituiscono quindi una sorta di 'indice ragionato' dei contributi raccolti: ovviamente, un singolo contributo potrà essere richiamato più di una volta, in relazione all'ampiezza e varietà dei suoi contenuti.

---

<sup>39</sup> Nel § 4.3 verrà brevemente analizzato un altro elemento di interconnessione tra l'assetto delle relazioni industriali di un Paese e la sua struttura industriale, cioè la correlazione negativa tra l'adozione delle nuove tecnologie e il livello di protezione dell'impiego, evidenziata da uno studio recente (B.218)

## 4.2 Le 'visioni' dell'evoluzione a lungo termine dell'industria manifatturiera

Di particolare interesse appaiono gli studi che analizzano l'evoluzione futura del *manufacturing* nel mondo (le 'visioni' dell'evoluzione a lungo termine), e formulano proposte di politica industriale e della ricerca: per non prendere troppo alla lettera le conclusioni di tali 'visioni', può peraltro essere prudente iniziare con C.6, una curiosa e divertente rassegna di alcune previsioni e proiezioni (politiche, demografiche, economiche, climatiche) date per certe dagli 'esperti' in allora, e successivamente del tutto smentite dai fatti.

I principali documenti presentati sono la sintesi di lavori condotti da ampi Gruppi di lavoro / Commissioni operanti nell'ambito di Organismi / Istituzioni in qualche modo 'ufficiali'.

- C.1 "Manufuture: a vision for 2020 – Assuring the future of manufacturing in Europe". Si tratta di un ampio studio promosso dall'Unione Europea, a cui hanno contribuito numerosi studiosi di vari Paesi europei, che – partendo dalla situazione dell'industria manifatturiera europea nel 2004 – propone un'agenda di raccomandazioni per assicurare all'Europa la *leadership* in tale settore, in linea con la dichiarazione di Lisbona del 2000 che, come è noto, fissava l'obiettivo 'of making the EU the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion'. Si legge nell'introduzione: "This ambitious target cannot be met without the continuing presence of a strong and competitive manufacturing sector, since an economy based on service industries alone will not survive in the longer term."

Lo studio fornisce anche un dato di interesse, che evidenzia l'importanza delle attività manifatturiere: "The manufacturing activity in Europe represents today [2004] approximately 22% of the EU GNP. It is estimated that in total 75% of the EU GDP and 70% of employment in Europe is related to manufacturing. This means that each job in manufacturing is linked to two jobs in manufacturing related services."

Già in un precedente documento della Commissione Europea<sup>40</sup> – suggerito dalla delocalizzazione di attività manifatturiere dall'Europa verso i Paesi a basso costo del lavoro – si leggeva "Industry makes an essential contribution to Europe's prosperity. The European economy continues to depend on the dynamism of its industry."

Accanto ad alcuni punti di forza, i punti di debolezza dell'industria manifatturiera europea sono così riassunti:

- *Productivity growth in European manufacturing industry as a whole has been below US levels in recent years*<sup>41</sup>. *Investment in ICT and new technologies is still too low, and has not so far led to the desired productivity gains; and*
- *Innovation activity is too weak. The EU does not suffer from a lack of new ideas, but is not so good at transforming these into new products and processes. Industry's analysis is that this is due to the framework conditions for manufacturers operating in Europe.*

Le 'raccomandazioni' principali, sviluppate e approfondite nell'ambito del documento, sono così riassunte: "the establishment of appropriate research infrastructures, adoption of new approaches to education and training, life-long learning to re-skill or up-skill the workforce, and encouragement of the mobility of researchers".

In particolare, con riferimento all'innovazione nel modo di produrre vengono sottolineate le seguenti linee di tendenza:

- *from resource-based to knowledge-based manufacture*
- *from linearity to complexity*
- *from individual to system competition*
- *from mono-disciplinarity to trans-disciplinarity*
- *from macro- to micro- to nano-scale.*

<sup>40</sup> *Fostering structural change: an industrial policy for an enlarged Europe*; COM(2004) 274 final

<sup>41</sup> A conferma, si veda C.2

- Analoga impostazione si ritrova nel contemporaneo report C.2 “*Manufacturing in America – a comprehensive strategy to address the challenges to U.S. Manufacturers*” predisposto dal Department of Commerce degli Stati Uniti. Lo studio riporta innanzitutto alcuni dati interessanti:
  - *The United States is [ovviamente nel 2004] the world’s leading producer of manufactured goods. Standing alone, the U.S. manufacturing sector would represent the fifth-largest economy in the world—larger than China’s economy as a whole.*
  - L’output pro-capite del settore manifatturiero di 3 Paesi europei (Francia, Germania Ovest, Regno Unito) negli anni 1950-2000 è sempre stato mediamente pari a poco più del 60% del corrispondente indice degli Stati Uniti, con valori un po’ più elevati (70% circa) per la Germania, e un po’ minori (50% circa) per il Regno Unito
  - La percentuale di addetti nel settore manifatturiero in rapporto al totale degli addetti ‘civili’ nel periodo 1980-2001 presenta una sistematica diminuzione nei principali Paesi industrializzati, secondo la seguente tabella:

	addetti manifatturieri / totale addetti		
	1980	1990	2001
Germania	43%	32%	24%
Regno Unito	27%	23%	17%
Francia	26%	22%	18%
Olanda	22%	19%	15%
Stati Uniti	22%	18%	13%
Italia	27%	22%	23%

Come si vede, l’Italia è il Paese che presenta un andamento meno degressivo, soprattutto a causa di un aumento dei valori dell’indice negli anni 1992-1994 (gli anni di una significativa ripresa del settore manifatturiero, ved. Riquadro 7), anche se poi negli anni successivi i valori riprendono a scendere.

Il report propone poi la seguente ‘agenda’ per l’azione governativa a supporto della competitività del settore manifatturiero degli Stati Uniti:

1. *to make healthcare costs more affordable*
2. *to reduce the lawsuit burden on the U.S. economy*
3. *to ensure an affordable, reliable energy supply*
4. *to streamline regulations and reporting requirements*
5. *to open markets for American products.*

I primi due punti, in particolare, appaiono tipici dell’approccio e della mentalità degli Stati Uniti.

- C.3 “*Overseas views: International perspectives on the future of manufacturing*” riporta i risultati di un’indagine condotta presso un *panel* di esperti con il metodo Delphi, che comprende anche una proiezione al 2050 dell’andamento prevedibile del prodotto interno lordo (GDP) e del GDP pro-capite delle 10 maggiori economie del mondo, riassunta nella tabella seguente:

GDP 2004 (US\$bn)	Ranking for GDP 2004		Projected GDP 2050 (2003 US\$bn)	Projected GDP 2050 per capita (2003 US\$)
7.262	2	China	45.000	31.000
11.750	1	USA	35.000	84.000
3.319	4	India	28.500	18.000
3.745	3	Japan	7.000	67.000
1.492	9	Brazil	6.500	27.000
1.408	10	Russia	6.000	50.000
1.782	6	UK	3.700	59.000
2.362	5	Germany	3.600	49.000
1.737	7	France	3.100	52.000
1.609	8	Italy	2.000	49.000

La crescita del GDP prevista per l'Italia è in assoluto la più bassa, anche se il GDP pro capite previsto nel 2050 è in linea con quello degli altri Paesi europei e ancora decisamente maggiore di quello delle *BRIC's economies* (Brazil, Russia, India, China).

Lo studio analizza poi lo sviluppo del manufacturing in Cina negli anni recenti (*"The structure of the Chinese economy has undergone a radical change in the past twenty years, with a significant shift away from agriculture towards manufacturing and services (World Bank, 2005): from 1982 to 2002 the percentage (of GDP) of manufacturing is raised from 37,3% to 44,5%"*) e evidenzia i punti di forza e di debolezza attuali e futuri della struttura produttiva cinese, mettendo in luce in particolare:

- l'aumento dei salari e la disparità dei salari stessi tra le varie regioni;
- l'aumento dei finanziamenti in R&D erogati dal Governo cinese, e la crescente propensione delle multinazionali a installare centri di R&D in Cina (su quest'ultimo aspetto si osserva però che *"the exploitation of that R&D may not directly benefit China"*);
- il fabbisogno di energia elettrica e di infrastrutture (strade, ferrovie) che – nonostante i forti investimenti in corso e prevedibili – potrebbe rappresentare un vincolo allo sviluppo industriale;
- la preoccupazione del Governo cinese circa la *'overdependence on manufacturing'*.

La conclusione è prudente: *"There is significant uncertainty surrounding the development of manufacturing in China in the coming decades. How those uncertainties will play out is almost impossible to say but European companies and governments will need to continue to monitor trends in labour costs, R&D investment and industrial policy quite closely. This will demand the development of new indicators, better data collection and semi-regular reviews of emerging government policy"*.

- C.4 *"Assuring the future of manufacturing in Europe"*, seguito e aggiornamento di C.1, rispetto al quale non contiene analisi e proposte significativamente diverse. Degna di nota è la *'visione'* della futura *'virtual factory'* e delle sue conseguenze sulla popolazione europea: *"The 'virtual factory' of the future will manufacture in adaptable networks linking medium- and large-sized OEMs (original equipment manufacturers) with value-chain partners and suppliers of factory equipment/services selected according to needs at a given time. Its composition will not be limited by the presumption of physical co-location, nor by a need to maintain rigid long-term relationships. This will demand a tremendous and concerted effort. At the heart of the new enterprises will be knowledge management, network management, and relationship management based on trust and ethics. The understanding that Europe and its population cannot forever live on a cushion of welfare underlines the fact that there is no other way into the future but to network globally in a reliable way"*, in cui colpisce l'affermazione che la popolazione dell'Europa *"cannot forever live on a cushion of welfare"*.
- C.5 *"A European economic recovery plan"*, documento elaborato dalla Commissione Europea in occasione della crisi mondiale del 2008, con l'obiettivo di *'increase the use of technology in manufacturing'*, contiene la proposta di *"... 'a factories of the future initiative': the objective is to help EU manufacturers across sectors, in particular SMEs, to adapt to global competitive pressures by increasing the technological base of EU manufacturing through the development and integration the enabling technologies of the future, such as engineering technologies for adaptable machines and industrial processes, ICT, and advanced materials"*.
- C.7 *"Ensuring American Leadership in Advanced Manufacturing"*, report predisposto dal *Council of Advisors on Science and Technology* del Presidente degli Stati Uniti, che sembra contenere alcuni significativi passi avanti nell'analisi e nelle proposte rispetto a C.2, e ha l'obiettivo di formulare *"a strategy and specific recommendations for revitalizing the Nation's leadership in advanced manufacturing"*.

Va sottolineato in particolare l'approccio, abbastanza lontano da quello tipico dei Paesi europei, più propensi a proteggere particolari settori della propria struttura industriale: *"We do not believe that the solution is industrial policy, in which government invests in particular*

*companies or sectors. However, we strongly believe that the Nation requires a coherent innovation policy to ensure U.S. leadership support new technologies and approaches, and provide the basis for high-quality jobs for Americans in the manufacturing sector”.*

I motivi per i quali è opportuno rilanciare la leadership degli Stati Uniti nel manufacturing sono così espressi:

1. *Manufacturing, based on new technologies including high-precision tools and advanced materials, provides the opportunity for high-quality, good-paying jobs for American workers;*
2. *A strong manufacturing sector that adapts to and develops new technologies is vital to ensure ongoing U.S. leadership in innovation, because of the synergies created by locating production processes and design processes near to each other; and*
3. *Domestic manufacturing capabilities using advanced technologies and techniques are vital to national security.*

Il secondo punto è in linea con quanto già affermato nel 2009 in un noto articolo da due studiosi americani (ved. A.65).

Le indicazioni per l’azione politica del Governo sono così riassunte:

- Lanciare – con un finanziamento di 500-1.000 milioni di \$ – ‘*the Advanced Manufacturing Initiative*’ che preveda a) il supporto alle università e alle industrie per la ricerca applicata su nuove tecnologie, b) la partnership pubblico-privato per sviluppare tali tecnologie attraverso consorzi precompetitivi, c) di sviluppare e disseminare nuove metodologie di progettazione per ridurre i tempi e abbattere le barriere al lancio di nuovi prodotti, d) di mettere a disposizione delle SME strutture e infrastrutture per migliorare i propri prodotti;
- Modificare i meccanismi di tassazione estendendo il credito d’imposta sulle attività di R&D;
- Supportare la ricerca, la formazione e l’addestramento della forza lavoro.

Sarebbe interessante valutare a posteriori se i due documenti americani (C.2 e C.7) avranno avuto gli stessi effetti dei due analoghi documenti europei (C.1 e C.4).

- A.86 “*Made in America, again – Why manufacturing will return to the U.S.*”. Questo studio del Boston Consulting Group, assieme a C.7 e al già citato A.65, attesta l’attenzione rivolta negli Stati Uniti – sia in ambito governativo sia presso gli studiosi – al futuro del *Manufacturing*.

Secondo questa analisi, che mette a confronto i *trend* futuri dei costi di produzione in Cina e USA<sup>42</sup>, “*A combination of factors is starting to dramatically shift the manufacturing cost equation in favor of the U.S. [rispetto alla Cina]”: a) la forte crescita dei salari in Cina (vengono forniti numerosi dati in proposito<sup>43</sup>), b) il fatto che in Cina l’aumento previsto nella produttività del lavoro non sarà sufficiente a compensare l’aumento dei salari, c) la forte crescita degli altri costi (trasporti, energia, terreni, ...), d) l’aumento del valore del renminbi rispetto al dollaro, e) i costi e i problemi di gestione della *supply chain*.*

Viene tuttavia evidenziato che “*A U.S. resurgence will not diminish China's role as a global manufacturing power. The nation's immense domestic market, installed base across a range of capital-intensive industries, and pool of skilled talent guarantee that it will be a rising force in a range of manufacturing sectors. Instead of pulling out of China, most multinational companies will orient more of their production to serve China and the rest of a growing Asia.*”<sup>44</sup>.

La conclusione dovrebbe essere oggetto di attenta riflessione: “*China should no longer be treated as the default option. Companies should undertake a fresh, rigorous, product-by-product analysis of their global supply networks that takes into account the total cost of production. Rather than fixate on labor rates, this analysis should factor in worker productivity,*

---

<sup>42</sup> Dalla lettura del lavoro si può rilevare – con riferimento a quanto verrà esposto nel § 4.6 – come, per i Ricercatori del BCG, sia ‘pacifico’ che negli USA il costo del lavoro negli Stati del Sud sia molto minore che negli Stati del Nord e che le Unions (i Sindacati) e la forza lavoro siano ‘flexible’

<sup>43</sup> Ad esempio, nel 2000 il costo orario di un operaio cinese era il 3% del corrispondente costo negli U.S., mentre si prevede che nel 2015 il rapporto tra i due costi orari salirà al 17%. Ved. anche A.5 nel § 4.3

<sup>44</sup> Ciò conferma quanto già si leggeva in A.5 (ved. § 4.3): ‘*when incomes raise above the consumptions threshold for a product, China’s supply curve surges in response and turns itself in the largest supplier in the world. Semiconductors and automobiles in this decade would follow home appliances in the last*’

*transit costs, time-to-market considerations, logistical risks, energy costs, and other expenses in a range of scenarios”.*

- Anche la recente analisi dell’*Economist* A.145 ‘*The boomerang effect – As Chinese wages raise, some production is moving back to the rich world*’, che verrà analizzata più ampiamente nel § 4.3, focalizza l’attenzione sulla possibilità / opportunità di riportare il *manufacturing* in Occidente: “*American and European firms have sought salvation in high-end manufacturing from the onslaught [assalto] of low-cost producers. That increasingly involves becoming more inventive with materials and processes*”. Nel successivo A.153, comparso sempre sull’*Economist*, si approfondisce l’analisi, evidenziando come ormai la Cina (soprattutto con riferimento alle regioni costiere), pur registrando tassi molto elevati di crescita del costo del lavoro, abbia messo a punto una *supply chain* molto efficiente, e soprattutto come alcune aziende cinesi abbiano capito che “*Rather than bolting together sophisticated products designed elsewhere, they need to do more design work themselves: they need to make products with higher margins and offer services to complement them*”.

Di taglio un po’ diverso, ma certamente utile per capire le sfide che l’industria manifatturiera dovrà affrontare in futuro è l’ampio studio della McKinsey ‘*Meet the Chinese consumer of 2020*’ (A.132): “*Most large consumer-facing companies realize that they will need China to power their growth in the next decade. But to keep pace, these companies will also need to understand the economic, societal, and demographic changes shaping the profiles of consumers and the way they spend. This is no easy task not only because of the fast pace of growth and subsequent changes in the Chinese way of life but also because of the vast economic and demographic differences across the country...*”. Lo studio cerca di analizzare le implicazioni per le aziende (con specifico riferimento alle multinazionali che intendano operare nel mercato cinese) di una serie di fattori: i mutamenti demografici e socioeconomici (entro il 2020 circa 400 milioni di cinesi potranno permettersi ‘*family cars and small luxury items*’), i nuovi ‘*spending patterns*’, la nascita di un importante segmento di consumatori ‘*over 65*’.

Può essere utile concludere questa introduzione generale alla competizione mondiale con una acuta quanto disincantata analisi degli attuali meccanismi di mercato (B.24) che ne evidenzia i pregi e i potenziali rischi: “*...Se ci fosse una sola persona responsabile globalmente del compito di fornire camicie alla popolazione mondiale, la complessità della sfida che si troverebbe di fronte sarebbe paragonabile all’immagine di un presidente degli Stati Uniti a cui viene presentato un rapporto intitolato ‘Il bisogno di camicie del mondo’, che trema di fronte al suo contenuto e immediatamente allestisce una task force presidenziale... In realtà non c’è nessun responsabile. L’intera e vasta impresa di fornire camicie in migliaia e migliaia di stili a milioni e milioni di persone avviene senza nessuna coordinazione globale... Qualche volta ci lamentiamo e ci chiediamo se il sistema funziona bene come potrebbe (devo sostituire i bottoni rotti delle mie camicie più spesso di quanto sembri ragionevole). Ciò che è veramente sorprendente, è che funziona. Per i nostri antenati che vagavano nelle pianure in cerca di selvaggina, o scalfivano la terra per far crescere il grano sotto un cielo capriccioso, un tale futuro sarebbe sembrato veramente miracoloso e la possibilità che vi si potesse arrivare senza l’intervento di nessuna intelligenza di controllo complessiva sarebbe sembrata incredibile... Ma questo sistema è anche ciò che porta a inquinare la terra senza pensare ai costi. È ciò che rende possibile all’operaio di una fabbrica che produce mine da terra, e al funzionario statale che ne autorizza l’esportazione, di non pensare a esse come ad accessori mortali per i bambini piccoli che calpesteranno un terreno minato nei prossimi cinque anni...*”.

#### **4.3 Quadro dei settori industriali in vari Paesi**

Prima di analizzare le specificità dei vari Paesi con riguardo alla loro struttura industriale, appare interessante citare brevemente alcuni risultati di un recente studio già ricordato nel § 1.2 (B.218), che analizza gli effetti che i regimi di protezione dell’impiego hanno sulla *crescita economica* di lungo periodo. Secondo tale studio, che si basa sull’analisi statistica di dati relativi a vari Paesi, “*...esiste una correlazione negativa tra l’adozione delle nuove tecnologie (ad esempio misurata*

dall'utilizzo di computer pro-capite) e il livello di protezione dell'impiego...". In definitiva "...la conseguenza principale di questo risultato è che i Paesi con un regime di protezione dell'impiego relativamente elevato tendono a specializzarsi in settori relativamente maturi, caratterizzati da una forza lavoro scarsamente qualificata e da bassi tassi di adozione della tecnologia. Questo ci aiuta anche a capire il processo di specializzazione delle economie europee (e di quella italiana in particolare) negli anni più recenti, orientate verso un modello di sviluppo largamente basato su settori tradizionali, caratterizzati da una limitata adozione delle tecnologie più innovative sul posto di lavoro e da innovazioni "secondarie", cioè tese principalmente a migliorare prodotti già esistenti e non ad introdurre di nuovi...".

Per avviare l'analisi della struttura, dei punti di forza, dei punti di debolezza dei settori industriali in vari Paesi, può essere utile – ovviamente senza pretesa di completezza – riferirsi ai seguenti contributi, oltre ai già citati C.3 e A.86.

- A.5 (Convegno *Manufuture*, Milano 1.12.2003) fornisce alcuni dati interessanti sulla struttura, sui punti di forza e sui punti di debolezza del manufacturing in Europa, sul costo del lavoro in Cina e Indonesia, e sullo sviluppo di alcune produzioni in Cina dal 1980 al 2000;
- A.10 "*Cina, una risorsa, non solo una minaccia*", ampia panoramica dell'evoluzione dell'economia cinese, supportata da numerosi dati sul costo del lavoro e sulla crescita dei mercati, in cui fra l'altro, con riferimento al 2003, si riporta:
  - "...per quanto riguarda la capacità di attrarre investimenti dall'estero, la Cina ha battuto ogni record: nel 2002 gli IDE in entrata sono stati pari a 600 miliardi di dollari ed il gigante asiatico è diventato il primo paese di insediamento degli IDE...";
  - "...Un errore di valutazione è quello di pensare che la Cina stia guadagnando quote di mercato soltanto nei settori caratterizzati da bassi costi di produzione. Il modello di specializzazione cinese è infatti, andato mutando: la quota dei prodotti ad alta tecnologia sul totale delle esportazioni cinesi è salita al 17.5% rispetto al 3% di venti anni fa, mentre quella dei manufatti tradizionali è scesa dall'82% al 64%.La Cina è ormai diventato il primo paese esportatore di computer e di prodotti per le telecomunicazioni ed il primo paese esportatore di elettrodomestici. In pochi anni la quota cinese sul mercato mondiale di macchine utensili sfiora il 10%, quella delle macchine per ufficio il 20%, la quota di apparecchiature informatiche il 13% ed il peso dei motocicli di fabbricazione cinese sul mercato mondiale si avvicina al 20%...";
  - "...Se è vero che la Cina è un agguerrito concorrente, è anche un enorme e promettente mercato. Negli ultimi dodici anni, a partire cioè dal 1990, le importazioni cinesi sono cresciute in volume ad un tasso medio del 18%, leggermente superiore a quello registrato per le esportazioni. Anche nell'ultimo biennio, mentre le importazioni dei paesi del G7 calavano, quelle cinesi sono aumentate di 70 mld di dollari: oggi il mercato cinese sta aiutando la ripresa non solo dell'economia asiatica ma anche del mondo industrializzato...";
  - si afferma poi: "...Alla base della proposta [di ricorrere a barriere protettive] vi è l'idea (sbagliata) che la perdita di posti di lavoro nel settore manifatturiero che ha caratterizzato le economie dei paesi industrializzati sia il risultato della forte penetrazione dei prodotti cinesi (o più in generale asiatici) sui mercati occidentali. In realtà, come dimostrano i numerosi studi scientifici sull'argomento, la perdita dei posti di lavoro è essenzialmente il risultato dell'introduzione delle nuove tecnologie nei processi produttivi...";<sup>45</sup>
- A.20 "*Troppe paure e pochi Nobel*", quadro piuttosto cupo del sistema economico europeo in confronto con l'andamento delle economie dei Paesi del resto del mondo (in particolare gli Usa), tracciato nel 2004 da Mario Draghi: "...L'Europa è vista dal resto del mondo come un'area di stabilità e di ricchezza dove la gente è pagata per non lavorare, dove la produttività è bassa e le tasse sono alte, dove le opportunità della rivoluzione tecnologica degli anni '90 non sono state

<sup>45</sup> La stessa considerazione è riportata in A.55 (ved. sotto), ove però si precisa che gli studi in proposito potrebbero non misurare tutti gli effetti 'indiretti' della delocalizzazione

sfruttate appieno... Quando guardiamo alla produttività per ora lavorata vediamo che essa è pressappoco al livello di quella Usa e che anzi essa è cresciuta nell'ultimo decennio! Ma perché dunque il prodotto per addetto rimane di circa il 30% inferiore a quello dell'economia Usa? La risposta sta nella bassa utilizzazione del lavoro che si fa da noi: i nostri lavoratori, produttivi come gli americani, lavorano meno ore, circa il 15% in meno che negli Usa nel solo anno 2003... Lo stereotipo a cui prima facevo riferimento rispecchia dunque la realtà. Non possiamo esserne soddisfatti, ma conosciamo la strada per uscirne: lavorare di più e essere in più a lavorare”;

- A.28 “Offshoring goes to the offensive”; questo studio di McKinsey esamina le opportunità produttive offerte dai Paesi del Far East, fornendo alcuni esempi e giungendo a tesi molto ‘radicali’:
  - “Offshore outsourcing provides US and European companies with opportunities bigger than merely sending low-value, labor-intensive activities abroad. While the operating savings are real, offshore companies can also deliver superior performance – even in highly skilled activities – and a better platform for entering new product markets... Offshore providers of outsourced services offer vital and sometimes distinctive skills that are available in developed countries only at much higher cost, if at all. To most executives in the United States and Europe, offshoring means cheaper wage rates for labor-intensive activities. These cost savings are real, but some Asian companies can also offer superior performance...”;
  - di particolare rilievo appaiono le considerazioni circa il ‘design for manufacturing’, l’ingegneria di processo e la formazione degli operai: “Product engineers in China and Taiwan, for instance, are more focused on designing for production than are their US counterparts, who tend to emphasize features and product performance...In the United States, high wages are a major reason for the understandable tendency of high-performing companies to strip out layers of middle management and to increase the operating span of the remaining managers, forcing them into administrative and supervisory roles. In Asia, by contrast, the ratio of managers to staff is much higher, so they can spend more time building the skills of employees... The higher ratio of managers to workers also allows companies to pay greater attention to identifying and implementing process improvements that enhance their operational performance...”;
  - vengono anche evidenziati alcuni vantaggi ottenibili delocalizzando anche la progettazione dei prodotti<sup>46</sup>, in termini, ad esempio, di riduzione dei ‘cycle times’: “Companies that offshore product design might also benefit by offshoring the specification and sourcing of components. Employees of offshore manufacturing operations are often in a better position to evaluate the availability and responsiveness of suppliers, particularly where robust local “ecosystems” of technology are developing. If these functions go abroad, it makes sense to shift responsibility for supply chain management as well, since the ability to compress cycle times, optimize manufacturing operations, and cut inventory investment depends on the effective coordination of activities across the supply chain...”;
  - la conclusione – peraltro – non appare molto tranquillizzante per le imprese occidentali: “Offshoring, however, is a dynamic rather than static opportunity. Just as US companies would be narrow-minded to think that Asian companies can handle only low-skilled business activities, so too they would be foolish to believe that these same companies will never develop the marketing expertise needed for success in developed markets. Some Western companies might feel sufficiently threatened by that possibility and avoid working with original-design manufacturers altogether. Others, though, will be more confident of their ability to maintain a competitive advantage in developed markets even if they move key design and technology elements to Asia.”<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> E’ doveroso puntualizzare che il punto di vista di chi scrive, già espresso nel § 1.1 e nel Riquadro 6, è nettamente contrario a questa visione ‘di breve termine’ del processo di sviluppo dei nuovi prodotti

<sup>47</sup> Lo stesso Autore, del resto, con un altro ampio articolo (A.30, ved. § 4.5.2) ritorna poco tempo dopo sui rischi che gli investimenti nel Far East da parte delle imprese occidentali si trasformino in ‘boomerang’ per le imprese stesse

- A.45 *“Manufacturing employment: industrial metamorphosis”*; questo articolo del 2005 dell’*Economist*, oltre a fornire alcuni dati interessanti che confermano la diminuzione, nei Paesi industrializzati, della percentuale di occupati nell’industria in rapporto al totale degli occupati (ved. C.2), sostiene una tesi certamente interessante *“...Deindustrialisation – the shrinkage of industrial jobs – is popularly perceived as a symptom of economic decline. On the contrary, it is a natural stage of economic development...”*, suffragandola tra l’altro con alcune considerazioni riguardanti specificamente l’Italia: *“the fact that manufacturing is still such a high share of jobs and output in Germany and Italy could be a symptom of economic weakness. Not only have both countries tried to protect manufacturing jobs with employment protection laws, but a tangle [groviglio] of red tape also discourages the creation of new jobs in services. These two countries will therefore be more challenged by growing competition from emerging economies in years to come”*;
- A.55 *“Offshoring and employment: trends and impacts”* riporta i risultati di un’ampia ricerca condotta dall’OECD su numerosi Paesi, i cui punti più interessanti, in estrema sintesi, appaiono i seguenti:
  - *the industrial sectors that have most downsized their workforce are not the ones that have most engaged in offshoring. Offshoring does not therefore emerging as a major cause of job losses*<sup>48</sup>
  - *the short-term employment effects of offshoring are more important for manufacturing than for services. Thus, for 1% increase in the proportion of imported intermediate manufactured goods, sectoral employment in the country of origin contracts by 0,15%, as opposed to roughly 0,08% in the case of services*
  - *It is probably necessary to acknowledge that offshoring is a fact of life for businesses and that it would be counterproductive to throw up obstacles to prevent it. It should also be admitted that protectionism cannot be even a short-term response to the problem of offshoring.*
- A.65 *“L’urgenza di ritrovare la competitività perduta”*: l’articolo, comparso su Harvard Business Review (anche nell’edizione italiana), presenta una approfondita analisi della perdita di competitività del settore high-tech negli USA, partendo dalla critica alle indicazioni degli ‘esperti’ di direzione aziendale: *“Puntare tutto sull’outsourcing era in linea con le più aggiornate indicazioni degli esperti di direzione aziendale e di Wall Street: concentrarsi sulle competenze fondamentali, liberarsi delle attività a basso valore aggiunto e reimpiegare quanto risparmiato nell’innovazione, l’unica vera fonte di vantaggio competitivo. Ma in realtà l’outsourcing non ha fatto venir meno la necessità di attività a basso valore aggiunto, come l’assemblaggio di base o il montaggio dei circuiti stampati. Anche le sofisticate competenze ingegneristiche e manifatturiere che sostengono l’innovazione in una vasta gamma di prodotti sono rapidamente evaporate. Di conseguenza, gli Stati Uniti hanno perso o stanno per perdere le conoscenze, il personale qualificato e l’infrastruttura logistica necessari per produrre molti dei prodotti d’avanguardia ad alta intensità tecnologica che hanno inventato”*.  
La tesi centrale dello studio, supportata da numerosi esempi, è ben espressa in queste righe: *“la convinzione diffusa che un’economia avanzata come gli Stati Uniti non abbia più bisogno della produzione manifatturiera, potendo prosperare esclusivamente come hub per la progettazione e l’innovazione ad alto valore aggiunto è poco più che una leggenda. In realtà, sono relativamente pochi i settori high-tech dove il processo manifatturiero è un fattore irrilevante nello sviluppo di prodotti innovativi, soprattutto se radicalmente nuovi. Infatti, nella maggior parte di questi settori - tra cui biotecnologia, materiali avanzati, semiconduttori, prodotti chimici e componenti meccanici di precisione - l’innovazione di prodotto e quella di processo*

<sup>48</sup> Si afferma anche: *“Offshoring by european firms is responsible for less than 5% of total job losses in Europe – far behind bankruptcies, shut-downs, and restructuring. It could then seem paradoxical that offshoring gives rise to so much discussion and fear”*, precisando però che la ricerca potrebbe non misurare tutti gli effetti ‘indiretti’ dell’offshoring: *“the research findings probably underestimate the employments effects of offshoring insofar as not all existing studies factor in indirect effects, including the impact of offshoring on firms that do not engage in it, on affiliates, on subcontractors and on suppliers”*

vanno di pari passo, quindi il declino della produzione manifatturiera in una regione innesca una reazione a catena. Una volta che la fabbricazione viene data in outsourcing, le conoscenze di ingegneria dei processi non possono essere mantenute, perché dipendono dall'interazione quotidiana con la produzione manifatturiera. Senza la capacità di ingegneria dei processi, per le aziende diventa sempre più difficile condurre ricerca avanzata sulle tecnologie di processo di nuova generazione. Senza la capacità di sviluppare tali processi, ben presto non si riescono più a sviluppare nuovi prodotti. Nel lungo periodo, quindi, un'economia priva dell'infrastruttura per attività avanzate di fabbricazione e di ingegneria dei processi perde la capacità di innovare.”

Può essere utile sottolineare che gli autori sostengono con forza una tesi opposta a quella di A.28 e A.45 sopra citati: “Un altro mito è l'idea prevalente secondo cui la migrazione di settori manifatturieri maturi da Paesi sviluppati come gli Stati Uniti faccia parte di un processo sano e naturale di evoluzione economica, che permette a queste economie di reindirizzare le risorse verso nuovi business ad alto potenziale... ma si è ignorato che i nuovi prodotti high-tech d'avanguardia spesso dipendono in misura cruciale dai commons<sup>49</sup> di un settore maturo. Perdendo quel commons, si perde l'opportunità di essere la sede dei nuovi business caldi di domani”.

- A.63 “*Manufacturing maintains growth arc*”: articolo dell'agenzia cinese ShanghaiDaily che conferma ‘*that growth was solidifying in manufacturing*’ [in Cina].

E' interessante rilevare che l'ampia analisi, già citata nel § 4.2, comparsa nell'aprile 2012 sull'*Economist* (A.145) mette in discussione alcune delle conclusioni comparse sullo stesso giornale nel 2005 (A.45):

- “*with increasing prosperity Chinese workers want more pay, shorter hours and more benefits, just as Taiwanese, Japanese and South Korean workers did before them. Labour costs in China have recently been growing by around 20% a year... A number of firms, especially those making clothes and shoes, have upped sticks and moved to Bangladesh, Cambodia, Indonesia and Vietnam... Yet for some manufacturers low wage costs are becoming less important because labour represents only a small part of the overall cost of making and selling their products. For example, some researchers estimated the total worldwide labour costs for the iPad at \$33, of which China's share was just \$8. If China accounts for such a small share of the overall labour costs, surely Apple could afford to make iPads in America?..*
- ‘*The total cost of manufacturing in China is not as cheap as it might appear to be*’, says the President of Peerless AV, a company based in Aurora, Illinois, moving production back from China with worries about protecting its intellectual property. Shipping costs have been rising, containers are expensive and staff have to be maintained in both countries to manage the operation. It is also difficult to react quickly if the market changes. Typically there would be 30 days or so of inventory at each stage of the supply chain: the stock held by the suppliers to the Chinese factory, that factory's inventory, the content of a shipping container on its way to America, and so on. A design change could take at least six months to implement. Now the company can get a prototype to a customer in a couple of weeks...
- *It is possible to work out from publicly available data that the cost of making a complete solar panel in America is around 25% higher than making it in China and shipping it to the west coast of America... It is already clear that many of the production innovations now under way would chip away at China's advantages. For instance, new production methods [nella fabbricazione dei pannelli solari] involve thinner wafers, reducing the amount of silicon required. Cells will become more efficient, simplified production will reduce capital costs and more automation will cut labour costs...”.*

---

<sup>49</sup> L'articolo si diffonde ampiamente sulla descrizione della struttura e dei vantaggi dei commons: si tratta in sostanza dei Distretti industriali ben noti in Italia, tanto che viene citato come esempio “*il nord Italia, sede di un commons del design che alimenta, ed è alimentato da, numerosi business ad alta intensità di design, tra cui automobili, arredamento, abbigliamento e prodotti per la casa*”

L'analisi del *Manufacturing* in Cina viene ripresa dall'*Economist* con A.153 (anch'esso già citato nel § 4.2) con numerosi riferimenti a casi concreti di imprese, che – da un lato – registrano con disappunto l'aumento del costo del lavoro nelle regioni costiere della Cina, ma – dall'altro – sono riluttanti a spostare le unità produttive all'interno o in altri Paesi (Vietnam, Messico) sia per la difficoltà a realizzare una *supply chain* efficiente come quella di cui ormai è possibile disporre nella Cina orientale, sia perché anche la produttività del lavoro è aumentata (“...*Chinese workers are paid more because they are producing more*”). Viene citata anche un'interessante scelta operata da alcune aziende: “*some firms are employing a “China + 1” strategy, opening just one factory in another country to test the waters and provide a back-up*”; altre invece “*are automating more processes in their factories, replacing some (but not all) workers with machines*”, seguendo lo stesso percorso adottato dalle aziende europee negli anni '70 e '80 del XX secolo.

Alcuni recenti contributi mettono in luce alcuni potenziali elementi di forza e di debolezza delle economie dell'Estremo Oriente, in particolare della Cina (per altre considerazioni su questo punto si veda C.3, già citato nel § 4.2):

- A.110 analizza la bassa incidenza dei consumi nell'economia cinese: “...*Personal consumption as a share of the economy fell from 46 per cent in the 1990s to about 35 per cent today. Japan, South Korea and Taiwan barely dipped below 50 per cent in their high-growth stages of development... So what is the solution? The economics are straightforward: boost consumption and reduce investment. Beijing has mandated higher minimum wages [ved. anche A.109, infra], but it will take more than that to raise income levels: interest rates are the crucial lever for reform...*”;
- A.115, per contro, rileva il calo della domanda di beni strumentali e di prodotti legati all'industria delle costruzioni, subito da alcune grandi imprese occidentali che operano sul mercato cinese, come conseguenza degli sforzi del governo cinese ‘*to cool the world’s second largest economy*’. A conclusione dell'analisi, si legge “*It’s not currently a huge headache for corporate management. But should the US recovery come to a halt and the Chinese market not recover during the second half, then it may become a more significant problem*”;
- A.114 mette in evidenza alcune difficoltà della Toyota legate alla forza della moneta giapponese: “...*the big problem is not where the carmaker sells, rather where it produces. About half of Toyota’s cars are made in Japan, compared with a quarter for Honda and Nissan. The strong yen will take ¥190bn off this year’s profits, Toyota said. That is three times the estimate made last August and the biggest factor for the profit warning last month...*”;
- Per contro, in A.133 McKinsey preconizza il *boom* del settore manifatturiero in India: “*Our analysis finds that rising demand in India, together with the multinationals’ desire to diversify their production to include low-cost plants in countries other than China, could together help India’s manufacturing sector to grow sixfold by 2025, to \$1 trillion, while creating up to 90 million domestic jobs...*”. Viene sottolineato lo sforzo di alcune aziende manifatturiere indiane: “*some leading Manufacturers are upgrading their competitiveness by bolstering their operations to improve the productivity of labor and capital, while launching targeted programs to train the plant operators, managers, maintenance engineers, and other professionals the country needs to reach its manufacturing potential. A closer look at the experiences of these companies offers lessons for other Indian manufacturers and for global product makers considering opportunities in India*”. Del resto “*India has a massive workforce, an emerging supply base, and access to natural resources needed in production—notably, iron ore and aluminium for engineered goods, cotton for textiles, and coal for power generation. The country could become a viable manufacturing alternative to China in industries ranging from apparel to auto components and might even dominate some skill-intensive manufacturing sectors*”.

Altri contributi testimoniano l'evoluzione del mercato del lavoro e delle relazioni industriali in Cina e più in generale in Estremo Oriente, e la crescente attenzione che l'Occidente presta a questi temi:

- A.33: “...*Le aziende [del Guangdong] continuano a rubarsi i lavoratori a colpi di aumenti salariali, anche a due cifre. E sono costrette a escogitare nuovi bonus per fidelizzare i dipendenti... Alcuni gruppi importanti per fronteggiare la scarsità di manodopera e le pressioni*

*salariali stanno delocalizzando in altri Paesi più poveri, una scelta che potrebbe mettere in crisi il modello di sviluppo economico di quest'area...";*

- A.67 riporta alcune considerazioni sugli scioperi che si vanno diffondendo in Cina:
  - *“La stampa cinese ha riferito che nel solo mese di maggio si sono verificati dodici scioperi in varie fabbriche di grandi imprese tra cui, oltre alla Honda, le altre due giapponesi Sharp Electronics e Nikon e la coreana Xingyuche..."*
  - *Si protesta soprattutto per i bassi salari, duemila yuan circa al mese (meno di 300 dollari), che si riducono drasticamente nei periodi di non lavoro in cui viene percepito solo l'80 per cento del salario base (circa 500-600 yuan). Consultando il China Statistical Yearbook, si rileva come i salari cinesi siano costantemente cresciuti negli ultimi anni (di quasi cinque volte dal 1995 a oggi) e come contemporaneamente siano aumentate le diseguaglianze tra settori produttivi, aree geografiche, tipo di proprietà dell'impresa e in particolare tra lavoratori specializzati e non...*
  - *La modernizzazione cinese, come e più di ogni modernizzazione, date le dimensioni del paese, è un processo complesso che investe tutti gli aspetti della società; si svolge tra contraddizioni e conflitti, genera sia grandi opportunità di crescita individuale e collettiva sia grandi diseguaglianze, rimette in discussione rapporti istituzionali e di potere che sembravano consolidati, sfida valori e atteggiamenti culturali, modifica comportamenti...*
  - *Non va dimenticato che per comprendere le dinamiche e gli esiti di un processo di modernizzazione non bisogna limitarsi a analizzare i processi economici, ma studiare anche la società, la politica, la cultura e la storia con un approccio multidisciplinare. È ovvio ad esempio che gli effetti delle proteste dipenderanno molto dalle scelte della politica cinese - sia delle élite al potere che dei cittadini che si mobilitano...";*
- A.68 e B.85, flash di Agenzia sugli scioperi presso gli stabilimenti Toyota in Cina;
- A.108 riferisce di un *“maxirisarcimento di un milione di dollari che Nike dovrà pagare ai dipendenti in Indonesia per straordinari non pagati”*, mentre A.109 riporta che *“nella Repubblica Popolare la stagione dei salari omogenei (omogenei al ribasso, s'intende) è estinta. Dal 1 febbraio Shenzhen, metropoli simbolo del boom cinese, avrà i salari minimi più alti della Cina...”*;
- A.84 cita una ricerca del China Labour Bulletin sull'identikit degli operai cinesi: *“...la capacità organizzarsi sta migliorando e un crescente senso di unità tra i lavoratori delle fabbriche, combinato con l'utilizzo dei telefoni cellulari e dei social network, ha reso più facile per i lavoratori iniziare, organizzare e sostenere le proteste...”*;
- A.112 e A.120 trattano delle condizioni di lavoro degli operai cinesi, sulla base di una dettagliata inchiesta condotta dal *New York Times* e di un servizio trasmesso dall'emittente statunitense ABC, *“con un'attenzione particolare alla Foxconn, se non altro perché è la più grande fabbrica della Repubblica Popolare (un milione e 200 mila tra operai e addetti) che, oltre a quelli della Apple, assembla i prodotti di industrie come Amazon, Dell, Hewlett-Packard, Nintendo, Nokia e Samsung...«Una volta che la Apple ha scelto un fornitore - spiega al New York Times un anonimo (ex) manager - difficilmente si preoccupa se il codice di condotta è rispettato come garantito prima di firmare il contratto». Essenziale, prima di tutto, è che iPod e iPad siano a regola d'arte. O che gli iPhone piacciono al pubblico. Che nulla sa del sudore e della sofferenza nascosti nei circuiti interni”*; in A.138 il *Financial Times* ritorna sull'argomento, scrivendo che Apple ha cercato di arginare *“long-running criticism of its failure to ensure adequate conditions for Chinese workers making its iPhone and iPad as it threw its weight behind an independent report that detailed multiple abuses of labour codes... Conditions in Chinese factories have become a major issue for Apple in recent months, making this the first big test of its new chief executive as he seeks to present a more responsible image to match the company's new position of dominance in the global electronics industry...”*;
- A.137 riferisce d'altra parte delle condizioni di lavoro nelle fabbriche cinesi dei gadgets per le Olimpiadi di Londra del 2012: *“...la lista di violazioni riscontrate nelle aziende situate nelle*

aree rurali della provincia di Guangdong è davvero lunga. Nessuno degli operai è stato pagato in rispetto dello stipendio minimo, in grado di coprire i costi base, ma al contrario, quasi tutti sono stati costretti a fare oltre 100 ore di straordinari al mese per vedersi garantita una paga accettabile. Straordinari che però non si potevano evitare se non con un permesso speciale concesso dalla direzione dell'azienda. Alcuni operai lavorano 24 ore di fila, senza pause e senza un giorno di riposo, mentre altri non hanno neanche mai visto una copia del contratto di lavoro...”.

Anche l'economia del Brasile è oggetto di attenzione:

- A.119 si sofferma sull'alto livello del costo della vita e più in generale dei costi delle attività industriali, mettendo in evidenza una stridente contraddizione: “...Brazil is a high-growth market in terms of opportunities for revenue expansion but it is on average a low-margin market in terms of profitability, particularly for companies in the start-up phase... It is estimated that the average net margin in Latin America is 10.5 per cent, or nearly a third of gross margins. In Brazil, net margins are 5.4 per cent, or nearly one-seventh of gross margin...”. Come vantaggio, viene peraltro evidenziato che “The government is erecting barriers against imports but foreign companies that set up plants locally – such as in the automotive sector – usually enjoy the same protections as Brazilian ones”;
- A.128 ritorna sulle politiche protezioniste del governo del Brasile: in un'intervista al *Financial Times*, il Ministro brasiliano delle finanze fa specifico riferimento al settore manifatturiero, affermando “We don't want to lose our manufacturing sector. Brazil is not merely an exporter of commodities. We are not going to just sit by and watch while other countries devalue their currencies to give them a competitive advantage”. Il Ministro prosegue affermando “Brazil is not taking protectionist measures, Brazil is taking defensive measures. We are in favour of free competition ... but we cannot keep our borders completely free while others are using non-competitive mechanisms”, e spiega la sua posizione sulla base del rallentamento dell'economia brasiliana: ‘Growth slowed sharply last year to 2.7 per cent from 7.5 per cent in 2010, prompting the government to slash interest rates and take measures to protect industry’.

Infine due contributi evidenziano un punto critico del commercio mondiale, sottolineando che in molti casi la nozione di ‘Paese di origine’ non è applicabile:

- A.117 “A truer picture of China's export machine”, comparso su *McKinsey Quarterly*, mette in discussione le tradizionali misure dell'export, proponendo una diversa metrica e analizzandone alcune conseguenze:
  - “...The traditional measure governments and most analysts use is the growth of total exports as a share of GDP growth. This measure indicates that export growth [della Cina] has accounted, on average, for almost 40 percent of the total growth in real GDP since 1990, rising to almost 60 percent since 2000...Other economists have used a very different measure: growth in net exports (total exports minus total imports) as a share of GDP growth. By that metric, exports contributed only between 10 and 20 percent of China's annual 10 percent GDP growth in recent years. We contend that both measures are misleading...
  - We propose a measure we call domestic value-added exports (DVAE) to assess more accurately the role of exports in GDP growth. DVAE is what you get after subtracting from total exports only those imports used in the production of goods and services that are subsequently exported. In automobiles, for example, finished imports are not subtracted from our measure of exports. But engine parts imported to manufacture motor bikes for export would be....
  - On average, our analysis suggests that imported goods accounted for 40 to 55 percent of the value of total exports from 2002 to 2008. Put another way, roughly half of China's exports represent domestic value added. Concurrently, DVAE's share of exports generally has risen over time, suggesting that China has become less of a pure assembler of imported goods—a publicly stated government policy goal.
  - That has implications for many companies' supply chains and business models. If your company is a manufacturer in China that is primarily processing intermediate components

*for reexport—a Taiwan-based original-design manufacturer (ODM) of household goods, for example—it's probably time to consider alternative locations for the assembly work. With China moving up the value chain and beginning to export more skill-intensive goods and services, chances are that pure assembly will soon be less costly in other parts of Asia...”.*

- A.73 “‘Made in China’ tell us little about global trade”, articolo del Direttore generale del WTO, comparso sul *Financial Times*, riprende in sostanza le medesime considerazioni: “*What we call ‘made in China’ is indeed assembled in China, but its commercial value comes from those numerous countries that precede its assembly Manufacturing is driven by global supply chains, so most imports should be stamped “made globally”, not “made in China”, or similar. This is not an academic distinction. With trade imbalance causing friction between leading economies, the measures we use can gravely exacerbate geopolitical tensions...”.*

#### **4.4 Il declino della struttura produttiva manifatturiera in Italia**

Che oggi la struttura produttiva delle aziende manifatturiere italiane sia, nel suo complesso, in crisi – anche se ovviamente, e fortunatamente, ci sono numerose e positive eccezioni – è un fatto oggettivo. Le analisi degli andamenti temporali di tale struttura (in termini di fatturato, margini, numero di aziende, numero di addetti, ecc.) sono compito degli studiosi di economia industriale, ma è sotto gli occhi di tutti la scomparsa delle ‘fabbriche’ che fin verso la fine del XX secolo caratterizzavano il panorama italiano, soprattutto al Nord. Un altro sintomo del declino della nostra struttura produttiva è costituito dalla riduzione della propensione delle grandi imprese straniere a investire in unità produttive in Italia.

A conferma, si può iniziare con alcuni esempi scelti a caso fra i numerosissimi pubblicati:

- La crisi del distretto tessile di Como viene registrata da due articoli a distanza di sei anni tra loro:
  - A.12: “*La crisi nel distretto della seta di Como c'è e sta nei numeri. Il fatturato è in calo: nei primi nove mesi del 2003 è sceso del 7,7% in valore e del 9,1% in quantità. Gli addetti diminuiscono: negli ultimi cinque anni sono stati persi circa 3.500 posti di lavoro in un settore che ne conta 30.000, 1.800 solo nell' ultimo biennio*”;
  - A.70: “*Nel 2009, i dati della Camera di Commercio di Como segnalano come l'impatto della crisi sia stato dirompente sui parametri strutturali del distretto tessile – abbigliamento, soprattutto in termini di addetti persi (-1000 addetti)... La crisi è stata non solo intensa, ma anche pervasiva: oltre il 90% delle imprese del campione ha registrato un calo del fatturato e quasi il 60% delle imprese ha operato con una redditività delle vendite negativa*”. Alla luce degli eventi reali della seconda metà del 2011, appare purtroppo ottimista la previsione – fatta all’inizio del 2010 – per il 2012: “*In uno scenario ‘inerziale’ (ovvero in assenza di rilevanti modifiche competitive), l'industria tessile nazionale non avrà recuperato al 2012 le perdite registrate nella crisi; i fatturati potrebbero risultare ancora inferiori del 20%*”;
- A.18 fornisce un breve quadro della situazione della Provincia di Bergamo: “*Cassa integrazione: +61%, mai così male dal 1996. Le produzioni di base danneggiate dalla globalizzazione... Sono le aziende meccaniche e tessili quelle che hanno fatto maggiore ricorso alla cassa integrazione ordinaria nel mese di marzo: 40.920 ore le prime, 46.943 le seconde alle quali vanno aggiunte le 11.128 ore del settore «limitrofo» dell' abbigliamento e arredamento. Queste ultime aziende hanno ottenuto anche 104.720 ore di cassa integrazione straordinaria*”;
- B.16: “*M.T. dall'89 è operaio in una fabbrica farmaceutica. Ha attraversato tutte le ristrutturazioni che hanno portato l'azienda a dimagrire da 700 a 130 addetti...*”;
- Nel § 5.5.1 verrà esaminata in dettaglio la vicenda – per certi versi emblematica – dello stabilimento di Arese di Fiat Auto, sulla quale – dal 2002 al 2007 ed oltre – si è svolto un accesissimo dibattito, a cui peraltro non sembrano, ad oggi, aver fatto riscontro soluzioni

concrete: per ora basta riferirsi a B.3 (in cui si ricorda che nel 2003 erano rimasti 1000 operai dei 15.000 di vent'anni prima, e in cui già si parla di *'strategie senza futuro'*), e a B.25, in cui si commenta la proroga della Cassa integrazione fino alla fine di dicembre 2005 per i residui 483 operai e tecnici di Arese;

- A.50: in un articolo dal taglio sostanzialmente positivo che registra nel 2006 una crescita del sistema moda *'dimagrito ma più solido'*, si rileva però anche che *"In cinque anni, ci sono stati morti e feriti. Solo di abiti e tessuti dal 2001 ad oggi sono stati persi più di 8 miliardi di € di fatturato, più di 4 miliardi di saldo commerciale, quasi 13 mila aziende e 90 mila posti di lavoro. Poi bisogna aggiungere gli altri settori, le calzature, per esempio: -1,7 miliardi di fatturato, -700 aziende, -15 mila addetti..."*;
- A.94: *"Svaniti i segnali di ripresa dei trimestri precedenti, nel periodo luglio-settembre del 2011 la produzione industriale in Lombardia ha subito una brusca frenata (+0,1% contro il +8,2% di inizio anno)... Anche l'occupazione è in leggero calo e il saldo tra i nuovi ingressi nel mondo del lavoro e le uscite segna un saldo negativo (-7.139 unità)"*;

Alcuni studi affrontano la situazione dei settori industriali italiani in modo più sistematico:

- B.9: in questa ampia panoramica dei vari settori industriali italiani si leggono queste parole, molto lungimiranti dato il periodo in cui sono state scritte *"E' ormai lontana la stagione del trionfalismo di maniera, che ancora verso la fine degli anni '90 portava molti esponenti della piccola e media industria nazionale a esaltare i successi del "made in Italy" in Europa e fuori Europa, il miracolo dei distretti industriali, il contributo delle esportazioni alla crescita del PIL, una bilancia commerciale con l'estero passata da persistenti disavanzi ad avanzi commerciali dal 1993 in poi... Oggi le esportazioni nette tornano a dare un contributo netto negativo o al più neutrale alla crescita del PIL, l'Italia resta ai margini della grande onda di investimenti diretti esteri, nelle classifiche dell'attrattività-paese compilate annualmente da WEF e IMD l'Italia lungi dal rimontare perde ulteriori posizioni oltre il trentesimo posto... Le caratteristiche del modello di specializzazione dell'Italia rimandano a quella nota anomalia della nostra struttura produttiva, consistente in una testa sempre più esigua di grandi imprese e un corpo estremamente frammentato di medie, piccole e piccolissime imprese. Una struttura che, accanto alle note virtù di flessibilità e capacità di penetrazione delle nicchie di mercato, comporta purtroppo anche svantaggi e limiti in termini di crescita del prodotto e di qualità dell'occupazione coerente con quel modello di specializzazione... Il valore aggiunto per addetto quasi si dimezza passando dalle imprese con più di 250 addetti a quelle con meno di 10 addetti"*.

Vengono registrati anche segnali positivi: *"Nel campo della meccanica strumentale in cui domina una cultura ingegneristica sempre più permeata di cultura informatica, l'Italia ha saputo negli ultimi 20-30 anni imporre una propria leadership tecnologica, anche come integratore di sistemi di lavorazione flessibile, e con una spiccata capacità di "customizzazione" a vantaggio di clienti grandi e piccoli"*.

- A.32, ampia analisi dei distretti italiani e delle loro prospettive, in cui – partendo dal pessimismo prevalente (*"a fronte dei significativi successi passati, sta progressivamente prendendo piede il coro dei pessimisti sulla competitività futura dei nostri distretti"*) – ci si chiede se *"vi sono ancora chance reali da un punto di vista competitivo per i nostri distretti"*, proponendo un ventaglio di possibili risposte, concludendo *"La sfida che i nostri distretti si trovano a dover fronteggiare non è pertanto agevole: è richiesto nei fatti un vero e proprio cambiamento culturale a livello sia di imprese sia di istituzioni. Tuttavia non è il caso di rassegnarsi alla concorrenza asiatica anche nei settori manifatturieri più colpiti..."*.

La vitalità dei Distretti industriali italiani è del resto sorprendente: si vedano A.72 (breve analisi del *Financial Times* in cui si afferma tra l'altro *"reports of the demise of 'Made in Italy' have proved to be greatly exaggerated..."*), A.105 in cui, nel pieno della crisi della fine del 2011, si registrano numerosi dati positivi, nonché (nel § 4.5.3) A.126, A.143, A.144, A.146, A.147 che riferiscono vari casi di successo dei distretti italiani.

- A.54, in cui – con riferimento ai principali settori industriali italiani – si analizzano gli effetti della delocalizzazione delle attività produttive, concludendo che *“complessivamente, i risultati mostrano una chiara correlazione tra la delocalizzazione internazionale della produzione e la crescita della produttività del lavoro nelle industrie manifatturiere...mentre la relazione tra delocalizzazione dei servizi e crescita della produttività è molto debole o in alcuni casi negativa...”*.
- A.59, breve analisi dell'industria italiana: *“Il sistema manifatturiero italiano è cresciuto e prosperato fino agli anni Ottanta basandosi su un modello di basso costo del lavoro e flessibilità ed efficienza produttiva dei sistemi distrettuali, aiutato da frequenti svalutazioni che ne rafforzavano la competitività sui mercati internazionali. Lo schema si è rotto negli anni Novanta con l'ingresso dei paesi emergenti nel commercio mondiale e con l'introduzione dell'euro...”*. Riprendendo l'analisi della degli effetti della delocalizzazione condotta in A.54, si constata che *“la percentuale di operai nelle imprese manifatturiere italiane con almeno 50 addetti, che era superiore al 68% nel 1990, è scesa gradualmente al 62% nel 2006”*.
- A.76, relazione annuale del Presidente della Confindustria, analizza le sfide che devono affrontare le imprese italiane, osservando: *“Siamo posti dinnanzi a sfide epocali dettate dalla globalizzazione e dall'innalzamento degli standard di vita di centinaia di milioni di donne e uomini che aspirano a vivere come noi... Il PIL italiano è aumentato del 45,2% negli anni Settanta, del 26,9% negli Ottanta, del 17% nei Novanta e del 2,5% nell'ultimo decennio. Questa frenata è dovuta alla produttività, il cui incremento annuo è precipitato dal 2,8% negli anni Settanta a zero nel passato decennio. Questa dinamica non ha paragoni negli altri paesi. Il PIL per abitante nel 2010 è ancora sotto i livelli del 1999...”*.
- In A.77, considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia, si analizzano fra l'altro alcune caratteristiche delle imprese industriali italiane: *“...Nei primi anni Sessanta gli stabilimenti manifatturieri con oltre 100 addetti assorbivano in Italia il 43 per cento dei lavoratori del settore, contro oltre il 60 in Francia e in Germania. Da allora la quota è scesa in Italia assai più che in Francia e Germania, fin sotto il 30 per cento. La flessibilità tipica delle piccole imprese, che in passato ha contribuito a sostenere con successo la nostra competitività, oggi non basta più. Occorre un maggior numero di imprese medie e grandi che siano in grado di accedere rapidamente ed efficacemente ai mercati internazionali, di sfruttare i guadagni di efficienza offerti dall'innovazione tecnologica...”*.
- A.78 analizza la congiuntura industriale italiana, evidenziando come la divergenza dell'andamento di due indicatori (*produzione industriale* e *fatturato reale*) faccia ritenere che la crisi abbia indotto modifiche strutturali nell'apparato produttivo italiano: *“L'industria che emerge dalla più severa recessione del dopoguerra è diversa da quella che vi è entrata. Il recente Rapporto annuale dell'Istat offre evidenze di tali cambiamenti, soprattutto sul lato degli esportatori: il mix della popolazione di quest'ultimi tra prima e dopo la crisi è notevolmente diverso, con un aumento di peso di quelli di minore dimensione...”*.

Da ultimo, appaiono di interesse alcuni recenti contributi che mettono in luce le difficoltà e il potenziale declino dell'ampio settore della produzione di autoveicoli in Europa, settore che anche per l'Italia costituisce uno dei pilastri portanti dell'economia:

- In A.118 Philippe Varin, A.D. di Peugeot-Citroen, prevede di dover ridurre la capacità produttiva, nel quadro delle difficoltà dell'intero settore: *“PSA Peugeot Citroen's boss has given his clearest signal yet that the financially squeezed carmaker might need to downsize operations and close plants in France because of sagging demand and high labour costs... “If you look at the cost of one hour of manpower in our plants, this is in France close to €35 an hour - higher than in Germany, and has to be compared with the €10 per hour in Slovakia, where is one of its largest plants, or €22 an hour in Spain” ... Peugeot, Europe's second-largest producer by sales after Volkswagen, faces declining demand for cars in three of its largest markets – France, Italy and Spain...Mr Varin said that the carmaker's western European plants were only working at 86 per cent capacity on two shifts, and 76 per cent capacity for very small and small “A” and*

“B” segment cars. “The current situation of a utilisation rate of 76 per cent on the A and B segments is not a sustainable solution,” he said... Industry analysts and competitors have speculated that Peugeot-Citroën cannot survive unless it merges with a rival...”;

- In A.121 (ved. *infra*, § 4.5.3 e 4.5.6) Sergio Marchionne ritorna sul punto: “anche Philippe Varin, il mio collega della Psa, pone il problema dell'eccesso di capacità produttiva in Europa...”<sup>50</sup>;
- L'eccesso di capacità produttiva del settore *automotive* in Europa viene ripreso anche in A.124, in cui si smentisce la chiusura di stabilimenti Fiat in Italia, nonché in A.130, che riferisce di un colloquio tra Mario Monti e Sergio Marchionne: “C'è per tutti un eccesso di capacità produttiva. Pesa maggiormente per Torino e per i francesi, ma è il comun denominatore dell'intero mercato: potrebbe produrre un 30-40% in più rispetto alle auto «vendibili». A Parigi, c'è il problema di una, forse due fabbriche Peugeot di troppo. In Germania hanno sempre il nodo Opel. In Italia? Fiat-Chrysler promette di provare a resistere. Ma non è secondaria la «cornice di attrattività» del Paese. È quello su cui Monti sta lavorando...”.

Delineato a grandi linee il quadro dell'evoluzione / declino della struttura produttiva italiana, occorre ora approfondirne una delle cause più spesso addotte, cioè l'internazionalizzazione / globalizzazione del Manufacturing, seguendone via via le vicende, così come sono state vissute e registrate nel corso degli anni.

#### **4.5 Le sfide competitive dell'internazionalizzazione produttiva**

Su questo ampio tema va segnalato innanzitutto il recente libro “*International Operations Management – Lessons in Global Business*” [De Toni e al., 2011] che offre un approccio per certi versi complementare a quello del presente lavoro, e cioè un confronto – supportato da casi reali – fra strategie, metodologie e esperienze di alcune grandi Aziende di Europa e Asia, evidenziando non solo i tradizionali processi di *off-shoring* dall'Europa verso il Far East, ma anche i processi inversi, via via sempre più frequenti.

Una illuminante introduzione a quanto segue può essere costituita dalla lettura di alcuni brani di un libro di successo – *Storia della mia gente* – il cui autore, in modo accorato e suggestivo, racconta, dalla sua Prato invasa dai cinesi, cosa si prova a diventare parte della prima generazione di italiani che, da secoli, si ritroveranno a essere più poveri dei propri genitori (A.71); “[pag. 37] oggi, nel momento storicamente più difficile del tessile pratese, e dunque italiano e dunque europeo, mentre continuano a giungermi le notizie dei fallimenti in serie di aziende di confezionisti tedeschi un tempo solide quanto il granito; mentre sui giornali locali si rincorrono le voci di gravi difficoltà di molti miei ex colleghi industriali; mentre le centinaia di artigiani che fecero grande e speciale la nostra filiera tessile chiedono solo di essere accompagnati a chiudere con onore le loro microaziende senza rimmetterci tutto quello che avevano guadagnato in decenni di sforzi; mentre ogni anno migliaia di persone perdono il posto di lavoro nella mia città, che di abitanti non ne conta nemmeno duecentomila; mentre ormai anche gli sconosciuti si avvicinano a me per complimentarsi di aver venduto l'azienda, io non riesco a non sentire quasi ogni giorno una specie di vuoto struggimento che mi prende e finisce di sconfinare nell'angoscia.”.

Già a partire dal 2003-2004, e per tutto il decennio, la sfida / minaccia dei Paesi dell'Est, e in particolare di Cina e India, alle imprese industriali italiane (e europee) è fortemente sentita. Si vedano per un primo approccio:

- Per il comparto tessile:
  - A.1: “...Il lavoro, per noi subfornitori, se n'è andato. E' finito all'Est, in Cina, in India, in Thailandia...schiere di artigiani del tessile, dell'abbigliamento e dell'occhialeria combattono quotidianamente una battaglia contro l'offensiva dei mercati orientali. Che è impetuosa, selvaggia, inarrestabile: un motore alimentato dalla possibilità di produrre

---

<sup>50</sup> Come si vedrà meglio nel § 4.5.3, A.122, a commento di A.121, evidenzia la possibilità della chiusura di due stabilimenti Fiat in Italia

*merci a bassissimi costi, con manodopera sottopagata, ritmi lavorativi forsennati e fuori da qualsiasi regola”;*

- A.2: *“«Gli impianti lavorano al 70% della capacità. Ci sono licenziamenti. Ordini e fatturato non sono mai stati così bassi da tempo immemorabile» spiega Marco Maselli, presidente dei mille industriali Pratesi iscritti a Confindustria. «Prima almeno i cinesi ci compravano i telai. Ora hanno imparato a fare anche quelli: da febbraio non arriva più un ordine», aggiunge. Delle altre tremila imprese dell'artigianato, poi, quasi 500 rischiano di chiudere entro quest'anno...”;*
- A.7: *“...a minacciare l'industria tessile biellese, la cui tradizione risale al XIV secolo, è soprattutto la concorrenza cinese. Perché se i prezzi dei tessuti restano bassi, oggi la qualità orientale sta aumentando. In passato è già successo con la seta a Como, dove la competizione cinese ha messo progressivamente fuori mercato alcuni produttori, che ora fabbricano fibre sintetiche. E ha messo in ginocchio il distretto di Prato, che un tempo vestiva il mondo con i suoi panni di lana. Adesso tocca a Biella, «l'ultimo bersaglio», come scrive il Wall Street Journal Europe, che ieri ha dedicato l'inchiesta di prima pagina alla crisi e ai cambiamenti che uno dei distretti più ricchi e blasonati della Penisola è costretto ad affrontare per sopravvivere... Il disagio è racchiuso in pochi numeri: duemila posti di lavoro persi l'anno scorso (l' 8% del totale), calcola l'Associazione degli industriali di Biella...”;*
- Per il comparto dell'acciaio, A.14: *“...Il caso acciaio mostra come l'accelerazione delle dinamiche nell'economia globale richieda scelte radicali. Negli ultimi anni, la Cina è divenuta la più grande divoratrice di acciaio che si sia mai vista, grazie al boom della sua economia. Si calcola che nel 2003 abbia consumato 260 milioni di tonnellate di acciaio grezzo, un quarto del mercato mondiale. Ne ha però prodotte «solo» 220 milioni (è di gran lunga la prima produttrice: il doppio del Giappone, una volta e un quarto gli Usa). I 40 milioni di tonnellate mancanti li ha quindi dovuti importare e, così facendo, ha fatto esplodere il prezzo mondiale dell'acciaio, mai stato così alto (per alcuni tipi è raddoppiato in un anno). Una società di ricerca americana, World Steel Dynamics (Wsd), calcola che ci sarà una penuria di acciaio per almeno tutto il primo trimestre del 2004. E Fabio Riva, consigliere delegato del gruppo Riva, numero uno in Italia, quinto in Europa e nono al mondo, ha denunciato una situazione sempre più difficile nel mercato dovuta a penuria di materie prime causata dalla voracità cinese. Lo spostamento della manifattura mondiale verso l'Asia ha insomma spostato lì anche il baricentro dell'acciaio: mentre vuole chiudere a Terni, per esempio, la Thyssen-Krupp ha ieri annunciato di avere l'intenzione di investire in Corea del Sud...”;*
- Per il comparto degli elettrodomestici<sup>51</sup>, A.17: *“«L'Embraco aveva oltre 2000 dipendenti, ora siamo arrivati a 1032 - spiega Piero Passarino, della Fiom di Torino - Una volta facevamo i compressori per tutti i frigoriferi Whirlpool per un totale di circa 7 milioni di pezzi all'anno. Ora la maggior parte di questi viene prodotta in Slovacchia: noi produciamo solo i compressori di bassa gamma»... Gli "spostamenti", ora, portano tutti nell'Europa dell'est: in quei paesi che prima erano il terzo mondo di casa nostra e tra una manciata di settimane faranno parte a pieno titolo della UE. La produzione dei frigoriferi Whirlpool, del resto, è già stata spostata parzialmente in Polonia, dove la Whirlpool Europe ha acquistato la Polar due anni fa. «Siamo andati in Polonia a vedere la Polar, l'azienda che Whirlpool ha acquisito due anni fa: è grande come la nostra, fa frigoriferi uguali ai nostri. Si tratta di vera e propria concorrenza interna. Che però, se viene fatta sui costi, è persa in partenza: lì un operaio guadagna 300 euro al mese...”.*  
Quasi 10 anni dopo, B.231 presenta un quadro assai cupo della produzione di elettrodomestici in Italia: *“Nel 1995 eravamo la fabbrica europea delle lavatrici: il 43% degli elettrodomestici nel Vecchio continente era made in Italy, quasi uno su due. Dopo cinque lunghi anni di «crisi drammatica» la produzione in Italia si è ridotta della metà e un ulteriore arretramento ai livelli*

---

<sup>51</sup> Già nel 2003 (ved. A.6, § 4.5.1) l'A.D. di una grande azienda produttrice di elettrodomestici prevedeva che *‘per il futuro sarà impossibile mantenere la produzione di elettrodomestici in Italia’*

del 1988 è atteso per quest'anno...Il mercato da quattro anni scende del 15%, il calo è strutturale, in Italia non c'è ripresa significativa nel 2012 e nemmeno nei prossimi due anni. Un momento delicato, sia Electrolux sia Whirlpool hanno piani di ristrutturazione in corso e Indesit ha appena annunciato la chiusura della fabbrica di lavastoviglie di None (Torino). Chiusa questa, l'unica fabbrica di lavastoviglie in Italia resta quella di Electrolux a Solaro (Milano)”; il contemporaneo A.136 riferisce dell'accordo sindacale raggiunto per lo stabilimento Electrolux di Susegana, che conferma più di 300 esuberanti e lunghi periodi di cassa integrazione.

- Per il comparto della calzetteria, A.95: *“Lo smottamento è tutto in un dato che Luca Bondioli – presidente A.Di.Ci (Associazione Distretto Calza e Intimo, il cui cuore pulsante è a Castel Goffredo nel mantovano) – snocciola: «Nel 2005 l'Italia deteneva il 33% della produzione mondiale di calze e il 68% di quella europea. A distanza di sei anni – dice – la quota di mercato è scesa rispettivamente al 18% e al 45%». 2.500 gli addetti a rischio, teorizzano gli esperti e le avvisaglie ci sono tutte viste le alterne procedure di cassa integrazione alla Levante, Golden Lady, Pompea, Csp...Le cause della crisi sono tutte in una frase: «Vogliamo prezzi cinesi!», la riassume Bondioli e si riferisce ai retailer di mezzo mondo che – spinti a cercare profitti maggiori – attuano una politica ribassistica sulla leva del prezzo, costringendo le centinaia di imprese della filiera (solo in Lombardia se ne contano 758, alcune a conduzione familiare) a tagliare i costi di produzione, perché altrimenti impossibilitati a restare sul mercato... Il rischio è che tutto questo vada persino a scapito della qualità utilizzata per produrre le calze. «Molti buyer, soprattutto i più giovani – spiega Bondioli – sono ancora inesperti e incapaci di riconoscere la qualità del prodotto. E allora finiscono per privilegiare la merce d'importazione cinese.»*”;
- Per il comparto automotive, A.13 (*“Il Gruppo francese Peugeot-Citroen è già presente da anni in Cina, e con il marchio Dongfeng Motor progetta di raddoppiare la capacità di produzione e ampliare l'offerta dei suoi modelli...”*), e – sette anni dopo – A.97: *“La «calma piatta» del mercato europeo dell'auto, prevista per almeno altri due anni sta convincendo tutti i gruppi che operano in prevalenza nel Vecchio continente a ricercare Paesi alternativi, per incrementare produzione, fatturato e utili. Psa Peugeot Citroen è uno di questi: il presidente Philippe Varin ha dichiarato recentemente che vuole raggiungere un equilibrio che vedrà, entro il 2015, le sue vendite concentrate per il 50% in Europa e il 50% in Cina, India e Brasile (oggi le quote sono 70 e 30%). Dovrà avviare una ristrutturazione per alleggerire l'organizzazione industriale e commerciale dei due marchi...”*”;
- Per vari comparti, A.47 e A.48 riportano i dati di due ricerche sulla delocalizzazione<sup>52</sup>. Da A.47: *“Delocalizzazione, sogno sempre più forte per gli imprenditori (anche piccoli e piccolissimi) del Nordest. Ma non solo. E il paradiso sognato pare essere soprattutto ad Est, a partire dalla Romania. In tutto, più di 1 milione di occupati sono stati creati dalle imprese italiane all'estero. Quasi 17 mila le aziende estere che contano una presenza operativa italiana, ognuna con un fatturato di almeno 2,5 milioni di euro, di cui 5.750 investitrici... Dagli anni '90 e fino al 2002, l'espansione delle imprese italiane all'estero nel settore manifatturiero non ha mai conosciuto arresti. Il numero delle iniziative ha conosciuto un alto ritmo di crescita, con un numero per anno mai sceso sotto la soglia di 300, superando negli anni '98 e '99 la soglia di 600. La situazione è diversa dal 2002, hanno visto l'inizio di una fase di riduzione delle iniziative, che ha portato nel 2003 e nel 2004 a un numero di iniziative inferiore a 150. La fase di regressione è causata dal venir meno del contributo delle multinazionali italiane.”*  
A.48 analizza i casi di 11 imprese italiane (per la quasi totalità manifatturiere) che hanno delocalizzato in Romania, concludendo che: *“from the analysis it has emerged that there are two relocation strategies which reflect the strategic approach followed by Italian companies which have a production branch in Romania, namely the production detachment strategy and the unit of international development strategy...The unit of international development is*

<sup>52</sup> Secondo A.40 *“In base al primo censimento realizzato dall'Osservatorio Asia, le aziende italiane che sono insediate in Cina sono ormai [nel 2004] 1.202, delle quali 445 svolgono attività produttive”*

*expected to become the dominant relocation strategy in the future because of the evolution of the socio-economic context, whilst the production detachment strategy was the main approach adopted during the '90s'*<sup>53</sup>.

I due aspetti principali dell'internazionalizzazione produttiva appaiono essere:

- la spinta alla delocalizzazione delle unità produttive (*off-shoring*) da parte delle imprese europee (in particolare italiane): ad essa è dedicato il § 4.5.1;
- la concorrenza diretta dei prodotti realizzati dalle imprese dei Paesi dell'Est: ad essa è dedicato il § 4.5.2.

Alle possibili 'contromosse' per far fronte alle minacce derivanti dall'internazionalizzazione produttiva è dedicato il § 4.5.3, mentre il § 4.5.5 tratterà brevemente il tema dell'acquisizione di imprese italiane da parte di investitori esteri, che alcuni vedono come una minaccia, anche se assai più numerosi sono coloro che – dualmente – vedono la riduzione degli investimenti esteri in Italia come un segnale negativo, come si vedrà nel § 4.5.6.

Il § 4.5.7, infine, cercherà di analizzare se – nei vari contributi presentati – si intravedono segnali di ripresa dell'industria manifatturiera italiana, e quali potrebbero essere i 'motori' di tale auspicata ripresa.

#### **4.5.1 La spinta alla delocalizzazione delle unità produttive: luci e ombre**

I fattori determinanti della spinta alla delocalizzazione (*off-shoring*) che la maggior parte dei contributi mette in luce sono *a)* il *costo* (quello del lavoro, ma anche quello per la realizzazione di nuove unità produttive), *b)* la *forza dell'euro* (almeno nei primi anni presi in considerazione), *c)* la *rapida crescita dei mercati locali*, e *d)* le *agevolazioni* offerte da alcuni Paesi. Si vedano in proposito, oltre al già citato A.95:

- A.3: “*«Fare l'imprenditore oggi senza tenere conto dei cinesi è impossibile, ormai non si può non produrre qui», dice Marco Palmieri, imprenditore di Bologna che ha convinto Peter Miu, il businessman di Hong Kong proprietario della fabbrica, ad aprirne i cancelli. Palmieri ha un'azienda di pelletteria, la Piquadro: borse e valigie di lusso, non roba da mercatino, che vengono in buona parte prodotte in questa e in altre fabbriche della zona. «Sono aziende velocissime e flessibili, più che da noi - dice Palmieri - la qualità è alta tanto quanto in Italia. E, soprattutto, il prodotto finito, anche tenendo conto del trasporto, costa enormemente meno, senza paragoni»... Qui si dorme in fabbrica: dormitori a più piani, otto ragazze per camera, letti a castello, quattro per parte separati da uno stretto corridoio e chiusi da tende di plastica. D'altra parte non potrebbe essere altrimenti. Quello che sta succedendo nel Guandong è semplicemente il caso di industrializzazione più veloce che si sia mai visto nella storia... Chi vuole produrre a basso costo viene qui. «Non farlo è una follia», dice Palmieri e lo spirito animale dell'imprenditore gli fa fare questo conto: «Un operaio cinese lavora 2.370 ore all'anno, senza contare gli straordinari, contro le 1.670 di un operaio italiano. Il costo, che in Italia è di 20-22 mila euro, in Cina è di meno di mille euro. Siamo cioè a 0,45 euro di costo del lavoro all'ora contro i 13 euro dell'Italia. Ma non è solo questione di costo del lavoro: costruire una fabbrica, compresi i macchinari, qui costa 30 euro al metro quadrato, in Italia siamo a 5-600. Complessivamente, i costi sono meno di un trentesimo di quelli italiani. A parità di qualità»...»;*
- In A.6 l'Amministratore Delegato di una multinazionale del comparto elettrodomestici così si esprime: “*...Il futuro della produzione di elettrodomestici vedrà una forte spinta alla delocalizzazione. Oggi i ¾ della produzione vengono esportati, per il futuro sarà impossibile mantenere la produzione in Italia, il grosso problema che si presenterà da qui a 10 anni sarà*

---

<sup>53</sup> In A.66 (di cui si dirà più ampiamente nel § 4.5.3) si legge fra l'altro “*la Bialetti vuole chiudere lo stabilimento di Omegna in Piemonte per andare a produrre in Romania, un'ipotesi che il neogovernatore del Piemonte, sta cercando in tutti i modi di evitare. Ma non è affatto detto che ci riesca.*”

*quello di mantenere un livello occupazionale elevato. È accettabile produrre nell'Est per il mercato dell'Est, ma produrre in Italia per il mercato italiano implica un mercato troppo piccolo*";

- Anche A.8, che – come vedremo nel § 4.5.3 – propone possibili contromosse, parte da un quadro decisamente sconcertante: *“L'impressione - nel distretto di Biella come a Detroit, nel distretto di Prato come a Città del Messico - è in effetti che la Cina stia spazzando via le fabbriche del Vecchio Mondo e che gli stia soffiando milioni di posti di lavoro. E, se si guarda il mondo con la tradizionale lente della concorrenza di prezzo e di prodotto, è proprio così. Non solo i tessili, l'abbigliamento, le scarpe, ma anche le televisioni, le lavatrici, gli asciugacapelli, i giocattoli, i pettini e via all'infinito sono prodotti in gran parte - fino a percentuali del totale mondiale che si avvicinano al 70% - nelle aree costiere attorno a Hong Kong e Shanghai. Non solo la qualità di questi prodotti è ormai paragonabile a quella occidentale (del Made in Italy, del Made in France, del Made in Us, per essere chiari) ma le imprese cinesi sono ormai entrate con destrezza nell'elettronica prima e nelle biotecnologie oggi. E fanno tutto a costi 30-40 volte inferiori di quelli europei e americani.”*;
- A.134 e A.135 evidenziano – riferendosi al caso di 3 Aziende venete che hanno deciso di delocalizzare – come sia difficile resistere alle agevolazioni offerte dai Paesi dell'Est europeo per nuovi insediamenti produttivi, che favoriscono una nuova ondata di 'delocalizzazione selvaggia': *“Serbia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Polonia: queste sono le piccole tigri europee che aggrediscono, con la forza delle sovvenzioni pubbliche e delle agevolazioni fiscali, il mercato del lavoro occidentale, attirando verso il loro territorio grandi e piccole aziende con argomentazioni dalla potenza innegabile: Terreni regalati per impiantare le fabbriche, finanziamenti fino a 10mila euro per ogni posto di lavoro creato, stipendi bassi, imposte fisse al 10%, esenzione decennale dalle tasse per gli investimenti oltre una certa soglia...”*<sup>54</sup>;
- A.148 riporta invece – in termini sostanzialmente positivi – l'esperienza di Brembo che nel 2012 apre a Nanchino un nuovo stabilimento di 1.000 persone per la produzione di freni per il mercato automobilistico cinese (il primo al mondo), consolidando una presenza in Cina che risale a 20 anni fa.

Un interessante dibattito sulla competizione cinese si è svolto nel 2005 tra Giovanni Sartori, secondo il quale, per la legge dei costi comparati, *“è tutta l'Europa, anche a un migliorato livello di competitività, che non è in grado di reggere a un confronto competitivo globale”*, e Innocenzo Cipolletta, secondo cui *“la competizione della Cina non è che una normale tappa nell'evoluzione dei sistemi economici”*. Si vedano in proposito A.34, A.35, A.36, A.37.

Alcuni contributi approfondiscono i criteri da utilizzare per analizzare preventivamente *se e quando* conviene delocalizzare; oltre ai già citati A.54 (analisi empirica della relazione tra *off-shoring* e crescita della produttività nel settore manifatturiero italiano), A.86 (secondo cui *“A combination of factors is starting to dramatically shift the manufacturing cost equation in favor of the U.S.”*), e A.145 si vedano:

- A.29: approfondito studio comparato di McKinsey, che evidenzia come i *‘lean manufacturers’*, cioè le aziende degli Stati Uniti che hanno innovato i propri processi produttivi, abbiano una posizione competitiva migliore rispetto alle aziende tradizionali nei confronti della sfida dei Paesi a basso costo del lavoro<sup>55</sup>;
- A.31: esperienza di un'azienda meccanica degli Stati Uniti che ha scelto di incrementare il livello di automazione dei propri impianti piuttosto che delocalizzare la produzione in Messico;

<sup>54</sup> Anche in A.121 (ved. § 4.5.3 e 4.5.6) e A.128 (ved. § 4.3) si trovano riferimenti alle agevolazioni offerte da alcuni Stati (Brasile, Serbia, USA)

<sup>55</sup> Un concetto analogo è sviluppato in A.90 con riferimento alle imprese italiane (*“Da quando è iniziata la crisi molte aziende hanno intrapreso progetti di recupero dell'efficienza, cercando di mettere in pratica i principi del “lean thinking” (o “pensiero snello”) con lo scopo di migliorare la produttività...”*)

- A.43: in questo ‘classico’ articolo si propongono alle imprese i criteri per decidere quali processi affidare in *outsourcing* e quali no, distinguendo “*among core processes that they must control, critical processes that they might buy from best-in-class vendors, and commodity processes that they can outsource*”; ciò tenendo conto che “*...According to several studies, half the organizations that shifted processes offshore failed to generate the financial benefits they expected to... Businesses don't make decisions about offshoring systematically enough. As a result, they commit at least one of three fundamental mistakes...*”.<sup>56</sup>
- A.58: nuovo studio di McKinsey che – sulla falsariga di A.29 – analizza gli aumenti dei salari in Cina e l’aumento dei costi logistici legato all’aumento del prezzo del petrolio, suggerendo che “*This may be an appropriate moment to reevaluate the location of your manufacturing facilities*”;
- A.89: caso di un’azienda italiana che si chiede dove posizionare un nuovo impianto siderurgico: “*«Ci piacerebbe investire a Buttrio (Udine), dove abbiamo un milione di metri quadri di terreno - dice l'imprenditore - e dove avrebbe una logica ottimizzare i costi con l'acciaieria esistente, ma il sistema Paese nel suo complesso non è competitivo. L'energia elettrica, nel nostro caso particolare, è un problema, la burocrazia e la logistica sono d'ostacolo. Esportiamo il 99% della nostra produzione da 30 anni, ma oggi in Europa stiamo vendendo zero. Si stanno spostando le fabbriche di auto e quelle di frigoriferi. Corriamo invece in Cina, India, Russia, Africa settentrionale e America Latina»*”;

D’altra parte, dopo gli anni a cavallo del millennio, nei quali le imprese (non solo italiane, come del resto attestato alcuni studi già citati, ad esempio A.29, A.65) hanno delocalizzato in modo estensivo e in alcuni casi ‘acritico’, almeno dal 2006 si registrano significativi ‘ritorni sulla via della seta’, con varie motivazioni:

- A.49: con riferimento in particolare al comparto della meccanica strumentale, “*Torna a casa e non delocalizza più il Made in Italy costretto alla qualità. Per le imprese italiane, impegnate in una ristrutturazione industriale dura ma efficace, la delocalizzazione è un'opzione strategica ormai consumata. Le aziende manifatturiere hanno spostato negli anni '90 le produzioni a minore valore aggiunto dove i costi del lavoro sono più bassi: l'Est Europa, l'America Latina, la Cina. Una mossa essenziale per controllare i costi industriali consolidati. Questa scelta, però, si sta rivelando controproducente: emergono gli svantaggi legati alla qualità realizzabile in quei Paesi, che mostra notevoli limiti, mentre si afferma la consapevolezza che, superato il «malo passo» della crescita zero degli ultimi anni, l'attuale ripresa produttiva e commerciale possa prendere ulteriore vigore soltanto se nei beni da vendere si incorporerà una significativa ricchezza immateriale. Qualcosa di impalpabile, reperibile non all'estero, ma nei giacimenti della vecchia cultura industriale e del nuovo stile italiano... Fra le 400 aziende di macchine utensili, si calcola che circa il 20% abbia un investimento produttivo all'estero. «Azzardando una stima - rivela Alberto Tacchella, presidente dell'Ucimu, l'associazione confindustriale che le raduna - quasi un terzo ha tali problemi da dovere ripensare a questa specifica strategia. Molte società disinvestono». Le criticità? I componenti e i prodotti che vengono realizzati in Paesi privi di una consolidata sapienza manifatturiera risultano spesso scadenti. In Italia bisogna porvi rimedio. Parecchi vanno scartati...*”;
- A.60 è una rapida disamina dei motivi che stanno inducendo molte aziende – non solo italiane – a ripensare le precedenti scelte di delocalizzazione, anche nel settore dei servizi: “*...Vats Srivatsan, indiano e partner KcKinsey, trova che gli choc finanziari in serie e la recessione globale rimettano in movimento gli equilibri alla base delle delocalizzazioni degli anni passati. «Questa crisi obbliga le imprese a valutare molto meglio i rischi finanziari e operativi lungo tutta la catena delle forniture - osserva Srivatsan -. Quando hai a che fare con un altro Paese, c'è sempre un elemento di incertezza. E una fase così lo mette a nudo più bruscamente...»...*”;

---

<sup>56</sup> E’ curioso notare come uno degli esempi di *off-shoring* di successo citati dagli autori nel 2005 sia quello di Lehman Brothers, la società finanziaria che il 15.9.2008 ha dichiarato bancarotta

- A.61, intervista a Alberto Bombassei, vicepresidente di Confindustria, che *“crede di individuare un po' di riflusso da quella che chiama la «moda» delle delocalizzazioni. E soprattutto non crede che siano una strategia vincente...Sembrava che il manifatturiero non dovesse più esistere negli Stati Uniti, ma solo la finanza. Castelli di sabbia. Alla fine il sistema europeo si è rivelato più solido. Si è visto che nell'industria c'è un valore aggiunto importante e noi italiani non ci facciamo una brutta figura in un sistema globale che invece è da ridisegnare». Ma si può mantenere un'industria vitale in un Paese avanzato a costi sostenibili? «Prendiamo la Germania: le delocalizzazioni non sono state molte. Ma il contenuto tecnologico della loro industria è elevato, quindi riescono a essere competitivi anche a costi del lavoro occidentali”*<sup>57</sup>;
- A.64 presenta alcuni casi di ‘ritorno sulla via della seta’, in analogia a A.49; tra i motivi, come afferma un imprenditore, il fatto che *“nonostante l'evoluzione in tutti questi anni abbiamo toccato con mano che la Cina rimane un Paese molto chiuso, poco aperto allo sviluppo, con poche regole a tutela degli investitori stranieri che sono posti spesso in una posizione non paritaria davanti alla legge rispetto al partner cinese. A questo quadro generale si aggiungano due fatti specifici: negli ultimi tre anni il costo del lavoro nel nostro settore è più che raddoppiato, anzi poco meno che triplicato. E poi, nonostante l'adesione al Wto e la firma di una serie di accordi internazionali, i fornitori continuano a non rispettare la dichiarazione dei materiali. Il che significa, nel nostro caso, che il produttore di acciaio alla seconda fornitura arrivava con dell'acciaio che aveva specifiche tecniche più basse, diverse dal concordato e dal primo invio e inadatte alle nostre esigenze. In Italia questo si chiama frode in commercio, secondo il codice penale”*;
- A.87, commento comparso su ‘Il Manifesto’ allo studio del BCG *‘Made in America, again’* (ved. A.86, § 4.2), che sintetizza *“L'era in cui le Corporation nordamericane facevano a gara per trasferire sempre più produzione in Cina si avvia al tramonto...[dato che] gli Usa - rileva BCG - si stanno trasformando in un «paese a basso costo»: i salari si riducono o aumentano solo moderatamente, il dollaro si indebolisce, la forza lavoro è sempre più flessibile. Se questo trend continua - e a BCG sono convinti che continuerà - nel giro di cinque anni per le aziende Usa sarà più conveniente produrre in Stati come Alabama, South Carolina e Tennessee che nelle città costiere della Repubblica popolare.”*).

#### 4.5.2 La concorrenza diretta dei Paesi dell'Est

Con riferimento alla concorrenza diretta dei prodotti realizzati dalle imprese dei Paesi dell'Est, viene evidenziato frequentemente il tema della *qualità / sicurezza* dei prodotti, considerate – prevalentemente – scadenti, e della tendenza alla *contraffazione* dei prodotti di marca; si vedano ad esempio:

- A.9 (parere dell'imprenditore Francesco Merloni che verrà citato più diffusamente nel § 4.5.3): *“...la strategia di collocare sul mercato prodotti continuamente nuovi è uno strumento fondamentale per la creazione del vantaggio competitivo sui nuovi competitori e per difendersi dalla concorrenza sleale rappresentata dalle imitazioni, purtroppo così diffuse tra le economie emergenti...”*
- A.51: *“...Anche nel nostro Paese, come in tutta l'Unione Europea, è scattato l'allarme per la pasta dentifricia made in China che potrebbe contenere glicolo dietilenico, un liquido sostitutivo della glicerina, normalmente utilizzato in lubrificanti e anticongelanti che, se ingerito in dosi cospicue, può provocare... La scoperta del «dentifricio killer» non fa che alimentare le preoccupazioni sulla qualità e sulla sicurezza dei prodotti cinesi esportati in tutto il mondo...”*;
- A.52 riferisce dell'allarme relativo ai prodotti destinati al mercato interno cinese: *“...Adesso, in Cina è scattato l'allarme: la qualità di molti cibi ma pure di medicine, dell'acqua, di una lunga lista di beni destinati al consumo interno e per un percentuale per fortuna marginale*

<sup>57</sup> Riletta alla metà del 2012, questa intervista appare particolarmente ‘ottimistica’, a dimostrazione della mutevolezza degli scenari mondiali dell'economia

*all'esportazione (sarebbe l'uno per cento) sono al di sotto delle basilari regole della sicurezza...; [in conclusione] Un prodotto cinese su cinque non rispetta le norme sanitarie internazionali”;*

- Peraltro, A.8 (già citato, ved. § 4.5.1) evidenzia che *“la qualità dei prodotti [cinesi] è ormai paragonabile a quella occidentale”*, e un’indagine del *Supply Chain Forum* dell’ottobre 2005, citata in occasione del seminario FIM-CISL *‘Ristrutturazione e Delocalizzazione nel settore metalmeccanico europeo’* (Treviso 7-8 luglio 2006), riporta i risultati di prove condotte dall’IMQ (Istituto Italiano del Marchio di Qualità) su lampade a incandescenza: sulle lampade di un Produttore italiano è stato misurato un flusso luminoso pari al 95,88% del dichiarato, mentre sulle lampade di un Produttore cinese è stato misurato un flusso pari al 108% del dichiarato;
- Sempre sul tema della qualità, A.80 riporta un sorprendente apprezzamento della qualità delle auto coreane da parte del CEO di Volkswagen: *“...durante la sua ultima apparizione al 64° Salone dell'auto di Francoforte ispeziona una vettura della concorrenza. Non una visita di cortesia. Piuttosto, un esame attento e approfondito. Alla sola vista della Hyundai i30 diventa scuro in volto: appare letteralmente rapito dal prodotto che sta vedendo. Non è infastidito dalla scarsa qualità del modello rivale. Anzi, qui le cose sono fatte fin troppo bene. Ci gira attorno, la tocca, osserva con attenzione le guarnizioni, la verniciatura, l'accoppiamento lamiere, gli interni. Poi, in qualità di capo VW sale in macchina e si mette al posto di guida. Il suo umore peggiora ulteriormente. Del resto lo aveva detto chiaro e tondo in diverse occasioni: «Oltre alla Toyota temo i progressi delle case coreane»... Winterkorn analizza con cura il sistema di regolazione del piantone dello sterzo. E perde la pazienza. «Perché lui ci riesce?», esclama il manager in perfetto dialetto svevo...”;*
- Ancora, B.231 (già citato nel § 4.5), con riferimento al settore degli elettrodomestici e all’irruzione di Paesi con produzioni a basso costo, riporta il parere dell’A.D. di Electrolux: *“...Non illudiamoci, la qualità è oggi comparabile a quella dei nostri prodotti. Quello che non è paragonabile è il costo del lavoro”;*
- Per contro, va ricordato l’articolo del *Financial Times* (A.107) che rileva come Toyota abbia dovuto richiamare 14 milioni di veicoli in tutto il mondo a causa di difetti e scarsa affidabilità, a dimostrazione del fatto che la ‘qualità’ dei prodotti (per la quale Toyota era considerata il leader indiscusso) non è mai un traguardo raggiunto una volta per tutte, ma richiede impegno costante lungo tutto il processo, dalla progettazione alla produzione, ai rapporti con i fornitori, alla distribuzione, all’assistenza tecnica *in field*.

In numerosi altri contributi sono del resto presenti elementi e considerazioni che evidenziano come i Paesi dell’Est siano in grado di competere sulle *performance* dei prodotti e non solo sui *costi*; oltre ai già citati (ved. § 4.3) A.10, A.28 A.65 (che riporta numerosi esempi di tecnologie avanzate sviluppate nei Paesi del Far East), si vedano:

- A.30, articolo dello stesso autore di A.28; in questo articolo – dualmente rispetto a A.28 in cui si evidenziavano soprattutto i vantaggi dell’*offshoring* – se ne evidenziano i rischi per le imprese occidentali:
  - *“...The very presence of Western intruders and the competition they create have inspired the emerging world's companies to raise their game in response. Far from being easy targets for exploitation, emerging markets are generating a wave of disruptive product and process innovations that are helping established companies and a new generation of entrepreneurs to achieve new price-performance levels for a range of globally traded goods and services. Eventually, such companies may capture significant market share in Europe and the United States...”;*
  - viene ribadito peraltro che l’innovazione di prodotto potrebbe essere affidata totalmente in outsourcing: *“...As Western companies strip costs from their products, they will have to rethink the processes they use to design and deliver their offerings. Many will discover that their home-market organizations are no longer the primary locus of innovation. Big global companies, after specifying the performance parameters they expect, may outsource the innovation process entirely...”;*

- l'indicazione che viene data alle imprese occidentali, basandosi sull'analisi dei modelli di innovazione di alcune primarie imprese di Cina e India, è molto stimolante: “...*These models of innovation spell out a clear message for many companies in the developed world: if you're not participating in the mass-market segment of emerging economies, you're not developing the capabilities you will need to compete back home. Our first recommendation to Western companies is therefore to go offshore, not just to the affluent segments, and not just for wage cost differentials, but to serve the mass market. Only there will you be forced to innovate in the ways required to succeed in the future.*”<sup>58</sup>.
- A.44, che prevede che i marchi delle principali imprese cinesi si sarebbero affermati anche in Europa, come in effetti sta avvenendo<sup>59</sup>;
- B.86: “...*la Cina si avvia a diventare una potenza industriale presente non solo nelle produzioni low cost ma addirittura nei progetti innovativi per l'auto elettrica...*”.

Altri elementi (della sfida da parte delle imprese del Far East) che vengono messi in luce – soprattutto nella prima parte del decennio – sono i dazi e lo squilibrio delle valute (la forza dell'euro), come riportato nei già citati A.7, A.18.

#### 4.5.3 Le contromosse per fronteggiare la sfida

Sulle *contromosse* delle imprese italiane per far fronte alle sfide dei Paesi dell'Est si registra un ampio ventaglio di esperienze e di proposte:

1. **Valorizzare i marchi e operare sul marketing** ('vendendo il *made in Italy*'), e puntare sull'innovazione di prodotto:
  - A.8 (già citato nel § 4.5.1) propone semplicemente di “*spostare la creazione del valore aggiunto dalla fabbrica alla sfera dell'intangibile: marchio, ideazione, creatività, marketing, reti di distribuzione, legami con i clienti. Cioè dove i cinesi non arrivano...[anche se] la trasformazione sarà difficile e dolorosa, nel processo l'Occidente perderà posti di lavoro. L'alternativa, però, è perderli e basta, senza preparare il futuro...*”;
  - A.9 esprime il punto di vista dell'imprenditore Francesco Merloni, che – a proposito degli investimenti nel Far East – afferma<sup>60</sup> “...*Sono investimenti che non vanno soltanto alla ricerca di condizioni di costo del lavoro più favorevole, ma che si collocano, sempre più, nell'ambito di strategie di presidio del mercato e di ottimizzazione della logistica, in una visione di presenza globale, che torna, quindi, anche a vantaggio della crescita delle nostre imprese e della loro espansione nel mondo...*”;
    - propone poi di puntare “*sull'innovazione di prodotto; dobbiamo, infatti, tenere presente che il confronto sul costo dei fattori -e in particolare quello del lavoro- non potrà più volgersi a nostro favore, mentre la strategia di collocare sul mercato prodotti continuamente nuovi è uno strumento fondamentale per la creazione del vantaggio competitivo sui nuovi competitori e per difendersi dalla concorrenza sleale rappresentata dalle imitazioni, purtroppo così diffuse tra le economie emergenti...*”;
    - infine: “*abbiamo, soprattutto, la forza del marchio "Made in Italy": per la generalità dei Paesi emergenti, il prodotto fabbricato in Italia rappresenta una garanzia di qualità superiore a quelli fabbricati localmente, anche a parità di livello. E' un vantaggio competitivo notevole, che non possiamo permetterci di perdere; ciò significa impegnare le nostre migliori risorse nel design, nelle prestazioni, nell'assistenza e nella cura del cliente finale...*”;

<sup>58</sup> E' interessante rilevare come gli stessi concetti siano ripresi in A.46 e – molti anni dopo – in A.132 (ved. § 4.5.3)

<sup>59</sup> In A.74 (ved. § 4.5.5) si legge ad esempio: “...*A Campodoro c'è l'avamposto italiano della cinese Haier, il nuovo leader mondiale degli elettrodomestici bianchi che cresce a ritmi pazzeschi del 60% l'anno...*”

<sup>60</sup> Da ‘Il Sole-24 Ore’, 10.2.2005: “*Merloni Termosanitari rafforza la propria presenza nel Far East con l'apertura di un sito produttivo in Vietnam che – con investimenti per 3 milioni di € nel periodo 2005-2007 – produrrà 300.000 scaldacqua...*”

- A.12, già citato nel § 4.4, riferisce che *“tutte le circa 2.000 aziende del distretto tessile di Como, per lo più terzisti con in media una quarantina di dipendenti, si sono autotassate per tre anni per creare ‘Seri.co’. Il nuovo brand non certifica solo la qualità del prodotto, ma valorizza la territorialità: per fregiarsene, almeno due passaggi nella lavorazione devono essere fatti in Italia, non tutti perché la materia prima viene per lo più dalla Cina...”*;
- A.24 traccia un rapido quadro del successo dei marchi italiani (dalla Ferrari ai marchi della moda) a Shanghai: *“...Nessuna firma del lusso, ormai, può permettersi di snobbare Shanghai, la città delle contraddizioni e delle diseguaglianze sociali dove il partito comunista di Mao tenne il suo primo congresso. «L'Italia ha finalmente risposto all'appello di considerare la Cina un'opportunità e non una sfida - spiega l'ambasciatore a Pechino Gabriele Menegatti. Le nostre caratteristiche ben si adattano a un continente che avanza rapidissimo». Come la Ferrari a Shanghai.”*;
- A.56 e A.66 riportano due interviste a Luciano Benetton:
  - *“...Sono stato il primo italiano ad andare in India per vendere sul mercato locale. È un gran Paese, bella cultura, storici rapporti con l'Europa, un Paese democratico. E infatti ho deciso di andare più in profondità e produrre direttamente lì. Dobbiamo creare posti di lavoro più pregiati ed è giusto che perdiamo i posti di lavoro meno qualificati. Qualcuno soffre di questi cambiamenti ma se fossimo capaci di avere più ricerca per prodotti più originali, da vendere a prezzi migliori, penso che questo made in Italy sarebbe apprezzato dai mercati ancora di più. Non ci si può opporre ai prodotti che costano meno anche se distruggono posti di lavoro fragili...”*
  - *“sperare di radicare il made in Italy nei mercati Bric (Brasile, Russia, India e Cina) vendendo dall'Italia è una pura illusione. Si potranno raggiungere tutt'al più delle ristrettissime élite disposte a riconoscere al prodotto italiano un premio di prezzo (alto), ma se si vogliono raggiungere volumi significativi altro modo non c'è che delocalizzare. Andare a produrre nelle aree più convenienti con costi di produzione locali, fregiandosi però dello stile e delle tradizioni culturali del Belpaese. In questo modo saremo cosmopoliti e competitivi, italiani nel design e asiatici nei costi”*.

L'articolo A.66<sup>61</sup> riferisce però che *“Il presidente dell'Unione industriali di Treviso, seppur con toni fair, ha obiettato che quella strategia calza perfettamente per il gruppo di Ponzano con un brand tanto affermato da poter prescindere dall'italianità integrale, mentre non può valere per i Piccoli che hanno bisogno di un made in Italy collettivo e inattuabile perché non possono permettersi forti investimenti in comunicazione...”*;

- A.72, *“Value of being ‘Made in Italy’”*, breve analisi del *Financial Times*, secondo cui *“A decade ago, many economists and industrialists, in Italy and outside, were convinced that the myriad small and medium-sized businesses that make up the backbone of the country's economy were in terminal decline...But, 10 years on, reports of the demise of “Made in Italy” have proved to be greatly exaggerated. In 2010, the country's exports are estimated to have grown 12.5 per cent, far outpacing the 4.4 per cent rise in global gross domestic product. They are forecast to rise a further 8 per cent in 2011 and 7 per cent in 2012, returning to pre-crisis levels in 2013. The surge is down to the attraction of “Made in Italy” goods to the middle classes of rapidly growing economies, including Brazil and China... The creativity and business acumen among Italian entrepreneurs to make “Made in Italy” a premium brand is helping them to manoeuvre through and out of the crisis – and in some cases out of Italy as well...”*.

## 2. **Puntare sulla ricerca, sull'innovazione, sul design, sul ‘saper fare’, sulla qualità superiore, e sulla formazione** (ovviamente le ‘contromosse’ *sub 1* e *sub 2* sono strettamente collegate, anche se i vari contributi pongono un' enfasi diversa sui singoli suggerimenti):

- oltre ai già citati A.12 e A.65 (le cui indicazioni, ovviamente non riferite specificamente all'Italia, hanno tuttavia una validità generale, in particolare quali dovrebbero essere le

<sup>61</sup> L'articolo, fra l'altro, sintetizza efficacemente i differenti ‘modelli’ possibili per competere e avere successo sui mercati in espansione (i cosiddetti ‘BRIC’ – Brasile, Russia, India, Cina)

azioni del Governi per sostenere la ricerca applicata, ved. § 4.3), si vedano A.25 e A.26, interviste ai CEO di due multinazionali italiane: “...il primo obiettivo è quello di puntare tutto su scuola, formazione, ricerca...Dobbiamo allargare il fronte produttivo, anche facendo leva sui modelli vincenti, ma ora un po' in difficoltà, dei distretti industriali; sull'italico genius loci; sul sapere stratificato del fare di cui siamo ancora ricchi. Introducendo però tanta innovazione e tanta tecnologia...Le nostre imprese potranno sfruttare le opportunità offerte dalla globalizzazione se riusciranno a mantenere il controllo del know-how, dell'innovazione e della leva finanziaria...I nostri Politecnici hanno saputo reagire bene sotto il profilo qualitativo e ci hanno permesso di creare in SKF Italia molti centri d'eccellenza che svolgono la loro attività a beneficio dell'intero Gruppo SKF in tutto il mondo...”;

- A.21: “Quella che chiede al governo di essere protetta dalla concorrenza dei cinesi è un'Italia senza idee, che non sa più innovare e ha anche perduto l'abilità dei nostri vecchi artigiani. Ma fortunatamente l'Italia non è tutta così...Per essere competitivi ci vogliono una scuola che apra la testa, istituti professionali capaci di tramandare l'esperienza dei nostri artigiani migliori e soprattutto tanta concorrenza per evitare che si creino posizioni di rendita, il maggior ostacolo all'innovazione”. Viene anche citato “un libro che aiuta a capire come sopravvivere alla concorrenza cinese (*La leva della ricchezza. Creatività tecnologica e progresso economico*, Il Mulino, 1995), in cui lo storico Joel Mokyr scrive: «In ogni società vi sono forze che si oppongono all'innovazione, che vogliono proteggere interessi particolari, piccole e grandi rendite. Nelle aziende di questi Paesi gli ingegneri sono stati sostituiti da avvocati, commercialisti e lobbisti, ascoltati dal governo, che li protegge e guarda con sospetto agli innovatori. La storia ci insegna che qui inizia il declino di un Paese»”;
- Nel già citato A.50 (ved. § 4.4), prendendo spunto dal distretto Biellese della lana, si allarga l'analisi ad altre realtà: “...Vista 'dopo', l'apertura dei mercati ha fatto bene. Ha costretto a rivedere le organizzazioni, a concentrarsi sempre più nella qualità, a diventare più creativi, a spostare altrove quelle produzioni dove l'unico fattore di competizione è il prezzo, a investire per essere sempre più vicini al proprio cliente, ha insegnato a vendere meglio. Oggi un numero di aziende molto maggiore di cinque anni fa può contare sulla forza del suo 'nome', il suo marchio. Mentre chi non ne ha uno proprio, fa leva su quello del territorio, Biella come il Chianti. L'elemento, però, che forse dà più ottimismo è che inizia a intravedersi il nuovo, tornano le start-up, come se fosse stato tolto un tappo. A Biella le 'coltivano', dice Ermanno Rondi, il presidente della locale Unione industriali. 'Non c'è dubbio, stanno nascendo nuove idee e nuove imprese'...”;
- A.69, proposte congiunte su ricerca e innovazione da parte delle Organizzazioni imprenditoriali e sindacali italiane, contenente alcuni principi e proposte generali, seguite poi da un elenco di proposte specifiche: “...Le imprese sono le prime responsabili della propria innovazione, sono loro a dover ripensare continuamente i loro prodotti e processi, le loro strategie di marketing, di comunicazione, di organizzazione. E' questa l'unica via per innescare una crescita autogenerata e non soltanto sostenuta dall'azione dei governi. Ma un'impresa innovativa da sola non basta. Per assicurare crescita complessiva e sostenibile bisogna rendere innovativo il territorio, anche con il confronto tra le esperienze di bilateralità e i governi locali. E' necessario creare un sistema che sappia: sostenere la diffusione di R&I in tutti i settori produttivi e in tutte le imprese; qualificare la ricerca pubblica valorizzando le competenze dei ricercatori; favorire la realizzazione di grandi progetti su tematiche prioritarie per la competitività del Paese; favorire la collaborazione tra imprese, università e sistema pubblico di ricerca; sostenere la nascita e lo sviluppo di nuove imprese; favorire la collaborazione tra diversi territori, e in particolare tra Sud e Nord; promuovere lo sviluppo di reti d'impresa finalizzate all'innovazione; aumentare la massa critica rafforzando i cluster, le piattaforme nazionali, le filiere, sostenere la nascita e lo sviluppo di nuove imprese high tech; creare occupazione di qualità; diffondere la cultura della green economy come approccio complessivo; diffondere piattaforme di open

- innovation, un sistema che garantisca la continuità delle risorse necessarie alle varie forme di agevolazione e sostegno alle infrastrutture e investimenti in R&I...”;*
- A.83, intervista al Presidente dell’Unione industriali di Varese: *“...domandiamoci come mai la produzione è rimasta qui a Varese. Perché qui risiede il "saper fare", esistono le competenze e le conoscenze e questo costituisce il vero nodo del potere che Varese ancora conserva. Abbiamo rapporti stretti con clienti in tutto il mondo e tutti riconoscono la bontà del prodotto fatto localmente. D'altronde il concetto è stato sottolineato anche da una recente indagine dell'Ipsos: Varese o è città manifatturiera, legata all'industria; o non è”;*
  - A.85, intervento del Presidente Napolitano, che – auspicando una «politica industriale» – ha affermato: *“...«Oggi, nel mondo globale, la sfida si chiama innovazione, ricerca, competitività. È una sfida che riguarda tutti: il rinnovamento scientifico, tecnologico e industriale è la miglior risposta alla crisi, alla crisi economico-finanziaria come a quella fiducia, che investe in modo particolare in questo momento l'eurozona». Per l'Italia: «è necessaria una nuova centralità delle politiche nella definizione delle politiche europee». E ancora: «Conosciamo le difficoltà con cui quotidianamente si confrontano i nostri ricercatori e i nostri docenti e sappiamo che la scala delle risorse loro destinate è largamente inferiore a quanto auspicato. Il nostro sistema nazionale di ricerca e innovazione mostra punti di forza e di debolezza».”;*
  - A.91 *“L’innovazione vincente”* è un libro recente dedicato interamente a proporre modelli, metodi e strumenti per sostenere e sviluppare l’innovazione, in base all’ipotesi *“che ricerca e innovazione siano fra i più importanti fattori di sviluppo e di miglioramento della qualità della vita di una qualsivoglia comunità”*. La tesi, sostenuta con numerosi esempi e argomentazioni, è che *“Non è soltanto la quantità di risorse messe a disposizione [dall’Operatore pubblico] che determina uno sviluppo efficace per una comunità; il fattore chiave è, prima e soprattutto, il metodo seguito per la decisione; anzi, quanto più efficace il metodo seguito, tanto più è probabile che si generi una moltiplicazione di risorse, sia pubbliche sia private”;*
  - A.93, esempio recente di un nuovo prodotto, basato su una tecnologia d’avanguardia, realizzato da un’impresa italiana;
  - A.104 intervista a Alberto Bombassei<sup>62</sup>, che afferma tra l’altro *“Per il futuro occorre capire i settori nei quali possiamo eccellere e concentrare lì gli sforzi. L'economia globale ci chiede specializzazione, produrre ad alto contenuto di conoscenza: e il riferimento alla Germania è doveroso”;*
  - Lo stesso Bombassei, nel già citato A.148 (ved. § 4.5.1), in occasione dell’apertura nel nuovo stabilimento Brembo in Cina, precisa che *“il 90% del lavoro sull' innovazione e la sperimentazione resta comunque basato in Europa. L' obiettivo è attingere a ingegneri cinesi laureati in Italia, in particolare nei Politecnici di Milano e Torino...”;*
  - In A.125 si riferisce che anche due grandi aziende europee (Siemens e ABB) puntano sull’innovazione tecnologica per fronteggiare la competizioni e aumentare i margini nel lungo periodo;
  - B.99, ampio intervento di Pietro Ichino alla Direzione del PD, incentrato prevalentemente sul tema della rigidità delle relazioni industriali, di cui si dirà nel § 5.5; appare comunque interessante, in tema di ‘contromosse’ il riferimento all’*innovazione organizzativa*: *“...sappiamo benissimo dove l'Italia va a finire se resta ferma, se non ricomincia a crescere; sappiamo anche che per tornare a crescere occorre che il nostro Paese si apra all'innovazione nel processo produttivo; e che l'innovazione – direi quasi “per definizione” – non si presenta quasi mai come fenomeno che investe un intero settore produttivo, bensì come esperimento che interessa una singola azienda e solo in un secondo tempo si estende alle altre. Se dunque, in materia di organizzazione del lavoro, struttura delle retribuzioni, distribuzione degli orari, inquadramento professionale, conserviamo la vecchia regola di*

<sup>62</sup> Dello stesso imprenditore è riportata anche l’intervista A.61 (ved. § 4.5.1)

*rigida inderogabilità del contratto collettivo nazionale di settore [CCNL], il risultato è una chiusura del sistema all'innovazione in tutti questi campi..."*

In particolare sulla *qualità* dei prodotti, giudicata concordemente fondamentale, è opportuno ribadire quanto già affermato nel § 4.1 circa la scarsa congruenza tra le scelte di *off-shoring / outsourcing* e l'enfasi sulla *qualità* dei propri prodotti che da numerose Aziende viene presentato come un elemento qualificante e distintivo<sup>63</sup>.

In rapporto alla *qualità*, è interessante mettere in relazione A.27 (qualità delle auto Fiat prodotte in Polonia: "...Alla fine del nostro processo produttivo 94 vetture su cento escono senza avere il minimo problema. Solo su sei esemplari facciamo degli interventi. A fare meglio di noi è solo uno stabilimento Toyota, che raggiunge il 95 su cento") con i già citati (ved. § 4.5.2) A.80 (qualità delle auto coreane, attestata dal Ceo della Volkswagen) e A.107 (14 milioni di veicoli Toyota richiamati nel mondo per la presenza di difetti).

3. **Migliorare la produttività del lavoro:** in numerosi contributi – anche tra quelli già citati – il tema della bassa produttività delle imprese italiane è ricorrente. Basterà ricordare A.77 'Considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia del 31.5.2011' (già citato nel § 4.4): "...Dall'avvio della ripresa, nell'estate di due anni fa, l'economia italiana ha recuperato soltanto 2 dei 7 punti percentuali di prodotto persi nella crisi. Nel primo trimestre di quest'anno il ritmo di espansione è stato appena positivo. Nel corso dei passati dieci anni il prodotto interno lordo è aumentato in Italia meno del 3 per cento; del 12 in Francia, paese europeo a noi simile per popolazione. Il divario riflette integralmente quello della produttività oraria: ferma da noi, salita del 9 per cento in Francia. Se la produttività ristagna, la nostra economia non può crescere..."

In alcuni lavori la bassa produttività viene fatta risalire alla insufficiente dimensione delle imprese stesse:

- B.9: "...In tutti i paesi, ma in Italia in modo più macroscopico, il valore aggiunto per addetto quasi si dimezza passando dalle imprese con più di 250 addetti a quelle con meno di 10 addetti..."
- A.22: l'articolo riferisce che "...L'anno prima il Governatore [della Banca d'Italia] aveva additato la modesta dimensione delle imprese come l'origine prima di un'insufficiente produttività e di una competitività calante dell'Italia industriale", mentre nelle 'Considerazioni finali' del 31.5.2004 ha modificato in parte l'analisi, affermando che "Un nucleo redditizio e competitivo di circa 3.700 imprese di media dimensione, con un numero di addetti compreso fra 50 e 500 unità, che impiega quasi 500 mila lavoratori, ha realizzato nella seconda metà degli anni Novanta un aumento del fatturato superiore alla media e ha dato sostegno alle esportazioni. Sono imprese a controllo prevalentemente familiare, ben capitalizzate, attive in settori tradizionali e in nicchie di mercato...". Questa analisi, che "sottolinea le potenzialità positive dell'Italia che c'è, quella delle medie imprese spesso collegata all'economia dei distretti", risulta supportata da uno studio del 2004 di Mediobanca (ved. A.23), relativo alle imprese con un fatturato compreso tra 200 milioni e 2 miliardi di euro, all'interno delle quali "sono circa 200 quelle che hanno aumentato i ricavi almeno del 5% l'anno..."

In A.92, che riporta i risultati di un'analisi dei processi di ristrutturazione in atto dal 2007 nelle imprese italiane, la stasi della produttività viene attribuita alla competizione internazionale: "...il contesto competitivo in cui operano le imprese manifatturiere italiane è radicalmente mutato dalla metà degli anni Novanta. Sono entrati sullo scenario internazionale paesi a basso costo del lavoro (in particolare la Cina) ed è venuta meno la possibilità di ricorrere a svalutazioni competitive dopo l'adozione dell'euro. Questi fattori hanno eroso il vantaggio competitivo di

---

<sup>63</sup> E' ovvio che l'incongruenza riguarda i prodotti delle Aziende che hanno una catena logistica 'lunga' (ad esempio: componenti realizzati nel Far East e assemblaggio del prodotto finito in Europa) e non gli esempi, citati nel § 4.5.2, dei prodotti di buona qualità messi direttamente sul mercato da Aziende del Far East

*molte piccole e medie imprese, abituate a competere prevalentemente sui costi di produzione. Ne è conseguito lo stallo della produttività che dura ormai da quindici anni...”.*

In A.20 (§ 4.3) si attribuisce invece la scarsa produttività alla *“bassa utilizzazione del lavoro che si fa da noi”*, mentre la produttività *“per ora lavorata è pressappoco al livello di quella Usa”*. Anche in A.121, ampia intervista a Sergio Marchionne, si legge: *“Sa perché gli Usa funzionano con un costo orario del lavoro più alto di quello italiano? Perché si utilizzano in modo pieno e flessibile gli impianti. L'Italia deve tenerne conto”*.

In merito alle scelte e agli strumenti per aumentare la produttività del lavoro, non molti sono i suggerimenti:

- Come già ricordato nel § 4.4, secondo A.54 *“l’off-shoring è stato un ingrediente fondamentale che ha permesso all’economia americana di sfruttare pienamente gli incrementi di produttività che hanno accompagnato la rivoluzione IT. Per l’Italia i nostri risultati mostrano una chiara correlazione tra la delocalizzazione internazionale della produzione e la crescita della produttività del lavoro nelle industrie manifatturiere...”*: peraltro – come già ricordato da Giovanni Sartori in A.34 – questa scelta potrebbe essere valida a livello della singola azienda, ma *“per l’azienda Italia nel suo insieme, sarà, sarebbe, un colossale e intollerabile disastro”*;
- in A.60 viene indicato un punto che introduce a quanto verrà discusso nel § 4.6, *“in Germania i sindacati hanno rinegoziato i parametri fondamentali dei contratti per aumentare la produttività e evitare la fuga delle imprese”*; anche il già citato B.99 (ved. sopra, al punto2.) ribadisce la relazione tra relazioni industriali e produttività del lavoro;
- A.90 propone uno strumento operativo, derivato dall’esperienza diretta maturata nelle aziende manifatturiere: *“interventi basati sulle tecniche ‘lean’ e caratterizzati da un’attenzione maniacale alla riduzione degli sprechi e al miglioramento dell’efficienza e che hanno tra i loro principali artefici - contrariamente a quanto si può pensare - i lavoratori stessi, chiamati a razionalizzare i processi in base alla loro fattiva esperienza. In Italia questo non è accaduto ed è difficile pensare che le nostre aziende possano migliorare la competitività senza risolvere il problema della produttività... Alla base di queste tecniche ci sono due concetti molto semplici: il primo è che solo a chi ‘fa’ qualcosa può venire in mente come farla meglio... Il secondo è che per portare a galla questo potenziale di miglioramento è necessario coinvolgere in modo reale e profondo la manodopera o gli impiegati che tutti i giorni svolgono una certa mansione, affinché essi diventino i veri attori del cambiamento. Il concetto è tanto semplice da sembrare quasi banale: per aumentare la produttività è necessario agire sul coinvolgimento sostanziale di chi lavora. Purtroppo spesso questo concetto è stato travisato nel nostro Paese e le tecniche lean sono diventate un metodo per “risparmiare costi” invece che per “lavorare meglio”. E nel frattempo la nostra produttività è rimasta al palo!”*.

Fra gli strumenti per migliorare la produttività del lavoro va peraltro ricordato il *World Class Manufacturing (WCM)* cui verrà dedicato l’intero 4.5.4.

4. **Proteggere il proprio know-how dalle imitazioni e dalle contraffazioni:** è interessante riferirsi a A.19 che descrive le strategie adottate da Sharp e Toshiba per proteggersi dallo spionaggio tecnologico.
5. **Impegno e spinta imprenditoriale, iniziative coordinate, supporto pubblico:** su questi fronti i contributi sono ovviamente molto numerosi. Oltre ai già citati C.7 (ved. § 4.2), A.85, e 104, si vedano ad esempio:
  - A.15, intervista con l’allora Presidente di Assolombarda: *“...Dobbiamo smettere di piangerci addosso. Va riaffermato con orgoglio il modello italiano di impresa ridando fiducia a consumatori e investitori... Dobbiamo tutti avere fiducia che il sistema economico può ripartire...Oggi il livello della produttività italiana è già tra i migliori del mondo, i nostri standard qualitativi sono altissimi. Siamo pronti a cogliere le opportunità di un nuovo ciclo dell’economia. Si può esportare il modello di fare impresa...”*;

- A.40 presenta dati secondo i quali anche i ‘piccoli’, se supportati dai contatti organizzati dal Governo o da Confindustria, possono crescere all’estero;
- A.41 descrive in termini positivi lo sviluppo dell’economia cinese, osservando che “...*Pur tenendo conto delle dimensioni ridotte della nostra economia e delle sue modeste capacità competitive, sarebbe bene che anche il nostro mondo politico e quello economico incominciassero a programmare i futuri rapporti con la Repubblica popolare come un’opportunità invece che come una minaccia...*”;
- A.146 fornisce alcuni dettagli sulle reti di impresa, precisando che ‘*Secondo il registro Unioncamere al 10 aprile [2012] erano stati formalizzati dal notaio 313 contratti di rete che avevano interessato un totale di 1.648 imprese. Ma è stima comune degli addetti ai lavori che altri contratti siano in dirittura d’arrivo, possano essere stipulati già dalla prossime settimane e di conseguenza la stima di 2 mila è più che plausibile. E comunque stiamo parlando delle imprese che hanno steso un vero e proprio contratto legale, se volessimo contare le reti di collaborazione stabili ma informali il numero salirebbe e di molto*’. A commento di questo risultato si legge: ‘*non era affatto scontato che le reti di impresa decollassero. Eppure è successo. Si può discutere sulla velocità del cambiamento e sull’effettivo impegno di tutta la rappresentanza ma la notizia è che i Piccoli hanno cominciato a mettersi assieme. Hanno rotto un tabù e hanno cominciato a capire che si può fare impresa anche in un altro modo, non solo da single*’, e vengono citati alcuni esempi emblematici: ‘*...la Gucci ha favorito la nascita di una rete di imprese fornitrici di pelletteria senza farne parte direttamente ma con l’intento di renderle più strutturate e più attente al raggiungimento degli standard qualitativi necessari alle sue produzioni d’eccellenza. Del tutto differente è il caso della bolognese Racebo, una rete au pair tra aziende della componentistica per motociclette. Ognuna è specializzata in una nicchia ma soffre di scarsa visibilità e basso potere di negoziazione. Si sono messe assieme, possono andare con qualche orgoglio al Motorshow e scambiarsi tra di loro le informazioni necessarie per fidelizzare la clientela. Altro caso di scuola è quello di 33 aziende oil & gas della Basilicata, piccole imprese fornitrici dei grandi gruppi petroliferi come Eni e Total che estraggono in zona. Unendosi in Rete Log i Piccoli lucani che assicurano una serie di servizi accessori hanno potuto integrarsi e presentare ai loro committenti un’offerta più strutturata.*’;
- Nel Cap. 4 di A.158 si approfondiscono le motivazioni e i vantaggi offerti dai Contratti di rete previsti dalla L. 122/2010, evidenziando la rapida crescita di tali forme di accordo interaziendale, finalizzate in particolare a progetti di sviluppo internazionale delle imprese aderenti;
- A.147 riporta l’esperienza del distretto della meccanica di Lumezzane (600 imprese e oltre 6 mila addetti in provincia di Brescia), che ‘*applicando alla lettera i dettami dei manuali di business, dovrebbe essere morto già da tempo...E invece è andata diversamente... Il distretto non ha ancora recuperato i livelli di fatturato pre-crisi, ma ha attraversato questi anni difficili senza licenziamenti e con un ricorso limitato alla cassa integrazione...*’. Secondo un industriale della zona, «*Il segreto di Lumezzane sta nella filiera. Dalla materia prima alle macchine per la lavorazione e per lo stampaggio fino al montaggio e al collaudo noi rappresentiamo ancora l’eccellenza. E prima che i cinesi siano in grado di replicare un sistema così integrato e così innovativo ne passano di anni*»;
- Anche A.126 riporta le esperienze di ‘*piccole imprese simil-distrettuali che hanno saputo specializzarsi in una logica di territorio*’, importanti soprattutto perché riguardano il Sud e le Isole, commentando ‘*è questo forse il vero giro di boa che attende i mini-distretti meridionali: o sapranno in tempi veloci mettersi in condizione di esportare oppure il loro tasso di vitalità rischia di restare inespresso*’.

D’altra parte, l’analisi che il *Financial Times* (A.116) fa della ‘*Motor Valley*’ (‘*The strip that runs south from Reggio Emilia to Bologna is home to the world’s best-known motoring names: Ferrari and Ducati, Maserati and Lamborghini. Around these, hundreds of smaller businesses have grown rich too supplying niche automotive parts, from brake lights to leather seating trim*’) conferma il

tramonto della filosofia 'small is good': *'Small business forums tell tales of no funding left over to replace machinery or innovate. Giovanni Cavallini, chairman of Interpump, a maker of high pressure pumps that has grown into a big global player by dint of consolidating small pump makers across Emilia Romagna, before doing the same in Germany and the US, says the crisis should drive much needed consolidation...'*<sup>64</sup>.

6. **Investire direttamente in Cina/India/Romania:** di fatto questa 'contromossa' costituisce il tema cui è dedicato il § 4.5.1. Basteranno quindi poche altre indicazioni oltre a quelle fornite in tale paragrafo:

- A.38, che – analizzando l'apprezzamento della moneta cinese nei confronti del dollaro – con riferimento alle imprese italiane argomenta: "...[Occorre] prepararsi all'ingresso di capitali cinesi che stanno già muovendosi nel mondo, alla ricerca di buone opportunità di investimento diretto estero: anzi, cercarli attivamente! E al tempo stesso non aspettare troppo ad acquisire a nostra volta partecipazioni in imprese cinesi, visto che il loro prezzo in dollari o euro è destinato a salire. Ricordiamo: solo investendo e in parte producendo in Cina è possibile sia essere protagonisti e non gregari su un mercato interno in straordinaria crescita, sia espandere le nostre vendite su mercati dove le sole esportazioni dall'Italia risultano sempre più in affanno";
- A.101 riporta l'esperienza di una media impresa italiana del comparto meccanico: "La maggior parte delle vendite viene dall'estero: «Il 17% in Italia, il 27% in Europa, il 32% in Nord America e il 24% nel resto del mondo». Quei mercati sono stati conquistati non delocalizzando, perché l'azienda non ha mai ridotto la produzione in Italia, ma «comprando società lì, quando l'euro era troppo forte e dunque esportare era molto difficile»";
- Diversa è la strada scelta dal Gruppo Riello (che comprende la Mandelli che costruisce macchine utensili avanzate e centri di lavoro): cercare alleanze con aziende cinesi per consolidare la propria presenza in Cina, come riportato da A.140: "Riello, a leading producer of titanium-cutting machines for the aerospace industry, is seeking a new strategic shareholder, in a move that could allow a Chinese company to make a key move in this sector...Mr Riello said that behind his interest in selling part of his company – which he owns – was the need to establish a "bigger presence" in the areas of the world becoming most important for the machine tool sector, especially China...".

7. **Conquistare i mercati dei Paesi in rapido sviluppo, adattando i prodotti ai gusti locali;** oltre al già citato A.56 (ved. sopra, al punto 1.), si vedano:

- A.42, analisi dell'ampio segmento 'middle income' dell'enorme mercato indiano, nella quale si commentano diffusamente due punti chiave: "we have found two keys to serving India's giant middle segment successfully. First, the winners have worked hard to understand its needs and the country's rapidly changing consumer goods landscape. That knowledge was critical to informing the next step: tailoring products and pricing to the budgets and tastes of these consumers";
- A.46, anch'esso dedicato allo sviluppo del mercato indiano; "...E' un mercato in formazione, che già oggi può contare su qualche centinaio di milioni di consumatori a capacità di spesa interessante. E che attrae le multinazionali a frotte: non più solo perché la manodopera in India costa meno ma perché l'India ha iniziato a spendere. Nei giorni scorsi, la Motorola ha rivisto la propria strategia sulla base della necessità di affermare il marchio in uno dei mercati dei telefonini più dinamici del mondo, oggi dominato da Nokia. Non più solo un luogo dove decentrare e produrre: un Paese emergente con uno dei mercati potenzialmente in maggiore crescita. Su questa strada sono ormai quasi tutte le grandi imprese del mondo, dalla DuPont alla Ericsson, dalla Samsung alla Lg Electronics, dalla Pepsi alla Rolls-Royce. L'anno scorso la vendita dei Dvd in India è cresciuta del 17%, e

---

<sup>64</sup> E' da augurarsi che la sequenza di terremoti iniziata alla fine di maggio del 2012 non si accanisca ulteriormente su questo territorio

*per quest'anno si stima un aumento del 30%; la vendita di forni a microonde è cresciuta del 27% mentre il mercato della lavatrici è salito del 18%.”;*

- A.132 (già citato nel § 4.2) svolge analoghe considerazioni con riferimento al mercato cinese, evidenziando le enormi dimensioni (circa 400 milioni di persone) del segmento di consumatori che entro il 2020 potranno permettersi ‘*family cars and small luxury items*’.

8. **Prendere atto del nuovo contesto concorrenziale**, evitando fra l’altro azioni protezionistiche a favore delle aziende meno competitive:

- B.4, in cui Nicola Rossi, deputato Ds, a proposito della vicenda di Arese di cui si dirà nel § 5.5.1, afferma: “...*Il cambiamento è inevitabile. Ce lo impone l'Europa che non vuole aiuti di Stato e ce lo impone la nostra esperienza. Nel passato infatti si è visto che a distanza, magari dopo anni di cassa integrazione, gli stessi operai per primi si sono accorti di aver sbagliato a voler difendere il proprio posto invece di chiedere una nuova prospettiva di occupazione...*”;
- in A.50 (ved. sopra, al punto 2) si valuta in modo positivo “*l’apertura dei mercati*”;
- nel più volte citato A.65 (ved. § 4.3), con riferimento a General Motors e Chrysler, si sostiene l’opportunità di ‘*abbandonare i giganti in difficoltà al loro destino*’<sup>65</sup>; ciò in parziale contrasto con quanto si sostiene ad esempio nel citato A.86 (ved. § 4.2) che auspica la concessione di incentivi alle imprese da parte del Governo degli Usa: “...*In recent years, the federal government and many states have closed the gap with aggressive incentive packages, making the U.S. more competitive in the chase for manufacturing facilities... While government subsidies won't make a major difference in determining whether a plant is built in the U.S. instead of in Asia, they can make the decision easier at a time when other cost factors are shifting in favor of the U.S....*”;
- B.70, preveggenza riflessione di Mario Monti sulla crisi mondiale, in cui si legge tra l’altro: “*In America e in Europa, le politiche con le quali i governi nazionali cercano di combattere la crisi rischiano di essere poco efficaci... Si preferisce sostenere l’offerta, bloccando così il processo schumpeteriano della «distruzione creatrice» con sussidi a settori e imprese che sono in difficoltà anche perché non si sono ristrutturati a sufficienza. Gli aiuti vengono dati in una logica nazionale e spesso con condizioni protezionistiche che portano verso la disintegrazione dell’economia internazionale e dello stesso mercato unico europeo. Oltre che in aiuti statali diretti, i sussidi consistono anche in incentivi statali intesi sì ad alimentare la domanda, ma imbrigliandola perché sostenga settori in difficoltà (auto, moto, elettrodomestici e mobili, nel caso dell’Italia) anziché lasciare che si indirizzi a nuovi settori e a nuove iniziative...*”;
- B.71, breve quadro dei processi di ristrutturazione delle PMI italiane: “*Le piccole e medie imprese italiane si dividono, a grandi linee, in due gruppi. Alcune hanno capito che con l’euro, per sopravvivere, occorre ristrutturarsi. Hanno investito a monte, inventandosi nuovi prodotti, e a valle, cercando nuovi mercati in cui venderli: la produttività è cresciuta, e così le esportazioni e i salari dei loro dipendenti. Altre aziende invece non lo hanno fatto: la produttività è rimasta invariata e oggi i loro prodotti non sopravvivono alla concorrenza. In un’economia flessibile queste ultime chiuderebbero, lasciando spazio alle imprese più efficienti per crescere e così aumentare la produttività media del Paese...*”.

A conclusione di questo paragrafo, può essere utile leggere l’ampia intervista (già citata più sopra) a Sergio Marchionne, A.D. del Gruppo Fiat, riportata in A.121 che permette di avere un quadro delle azioni messe in campo da un grande Gruppo internazionale per fronteggiare la crisi in un’ottica globale, dalla ristrutturazione / razionalizzazione delle unità produttive dislocate nel mondo

---

<sup>65</sup> Lo studio contiene anche un interessante riferimento alla vicenda Fiat-Chrysler: “*Se proprio vuole fare qualcosa, Washington dovrebbe incoraggiare una partecipazione ancora maggiore delle imprese estere al commons nazionale. Un esempio immediatamente calzante è l’operazione Fiat-Chrysler che salverebbe il gigante americano. Nell’ambito dell’alleanza attualmente al vaglio, Fiat trasferirebbe la propria tecnologia per la produzione di motori a basso consumo alla Chrysler, in cambio di una significativa quota di minoranza...*”

(chiusura di alcune e modernizzazione di altre), all'adozione di politiche sindacali autonome, allo sviluppo di 'piattaforme' comuni per i nuovi modelli di autovettura, al lancio di nuovi modelli.

Alcune di tali azioni sono finalizzate principalmente – come è del resto ovvio – a salvaguardare gli equilibri economici del Gruppo piuttosto che l'occupazione negli stabilimenti italiani, come messo bene in luce da A.122, che riprende e commenta i punti principali: *“L'amministratore delegato ha dato una notizia grave al Paese: se non esporterà negli Usa abbastanza vetture fabbricate in Italia, Fiat chiuderà due dei cinque stabilimenti in esercizio...Il nuovo schema archivia il progetto Fabbrica Italia, che nell'aprile 2010 prevedeva di aumentare la produzione da 650 mila a 1,4 milioni di auto entro il 2014. Di queste, 300 mila sarebbero state esportate in Nord America. Un balzo in avanti ambizioso: forse troppo per gli scettici. L'Europa aveva già allora capacità produttiva in eccesso del 20-25%. E la Fiat non scopriva i nuovi modelli con cui togliere clienti ai rivali...Prima di discutere se e come il mercato del lavoro debba aiutare la Fiat a liberarsi dai cassintegrati senza ritorno, bisognerebbe sapere se l'Italia avrà ancora un'industria automobilistica nazionale degna almeno della Cekia: abbiamo già perso chimica, farmaceutica ed elettronica...”*

Le scelte di politica industriale di Fiat appaiono del resto condivise anche dal Premier Mario Monti che, come riferisce A.131, in un intervento in Confindustria del marzo 2012 ha affermato *“«Chi gestisce la Fiat ha il diritto e il dovere di scegliere le localizzazioni più convenienti. Non ha nessun dovere di ricordarsi solo dell'Italia». No se non ci sono le condizioni. In quelle condizioni rientrano, ovvio, «produttività e flessibilità»”*.

#### 4.5.4 Il World Class Manufacturing

Come già accennato nel § 4.5.3, fra le 'contromosse' adottabili per fronteggiare la sfida, un ruolo particolare meritano il WCM (*World Class Manufacturing*) e la tematica dei *metodi* e della *metrica del lavoro* e, più in generale, dell'organizzazione del lavoro diretto sulle linee di montaggio. Ciò per due ordini di motivi:

- si tratta di metodologie esplicitamente rivolte a migliorare significativamente la *produttività* del lavoro diretto, che – come è ovvio e come abbiamo visto più sopra – è considerato uno dei modi più efficaci per aumentare l'efficienza e quindi la competitività delle unità produttive;
- nel passato recentissimo il WCM ha avuto un ruolo rilevante nelle vicende sindacali degli stabilimenti del Gruppo Fiat di cui si tratterà nel § 5.8, e – come tale – è stato oggetto di notevole attenzione da parte della stampa.

Sul WCM molto è stato scritto, prima nella letteratura scientifica, e poi – a partire dal libro di Womack [Womack e al., 1991] – anche a livello divulgativo, anche se nel tempo sono stati utilizzati acronimi diversi (Toyota Production System (TPS), Just-in-Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production, Six Sigma..., e – appunto – WCM) per indicare l'evoluzione nel tempo di un insieme sostanzialmente unitario di principi e criteri di progettazione e gestione.

In sintesi, come è ad esempio organicamente esposto in [Sianesi, 2011], si tratta di applicare alcuni 'principi' o azioni che mirano all'eliminazione sistematica degli *sprechi* (sprechi di tempo, di risorse, sovraccarichi di lavoro del personale, ecc.), principalmente attraverso il *livellamento*<sup>66</sup> (ovvero l'eliminazione della variabilità), la *standardizzazione* dei compiti e delle tecnologie, il *coinvolgimento* del personale e la ricerca del consenso, e infine il *miglioramento* continuo (*kaizen*). Tali 'principi' possono e devono essere applicati integralmente, a tutti i processi che vanno dalla progettazione dei prodotti alla progettazione e gestione del sistema logistico-produttivo: per fare un esempio, se i pezzi sono stati progettati secondo i principi del *Design for Assembly* e quindi risultano più facili da montare, sarà più agevole ridurre gli sprechi di tempo attraverso la progettazione delle mansioni sulla linea di montaggio.

L'obiettivo ultimo di questo insieme ampio di 'principi' (che poi si articolano in un complesso organico di tecniche, metodologie e modelli analitici) è – come è noto – quello di migliorare in

---

<sup>66</sup> Da qui, ad esempio, la diffusione delle logiche *pull* per il collegamento tra i vari stadi produttivi, l'enfasi sulla riduzione delle scorte (*Work-in-Progress*), e l'adozione del *kanban* per la programmazione di breve termine

modo significativo le prestazioni del proprio sistema logistico-produttivo, e quindi pervenire a realizzare prodotti caratterizzati da *prestazioni* e *qualità* superiori a quelle dei prodotti dei Concorrenti, a *costi* minori.

In tutto il mondo, sono numerose – soprattutto nel settore *automotive*, ma non solo – le esperienze di successo dell'applicazione di questi principi, purché sposati con convinzione dal Management dell'azienda e applicati con determinazione e fiducia nei risultati di lungo periodo.

Nell'ambito del WCM, con particolare riferimento ai 'principi' del *livellamento* e della *standardizzazione*, assumono particolare importanza, come sopra detto, le tematiche dei *metodi* e della *metrica del lavoro*. Le stesse tematiche sono del resto strettamente legate all'attenzione che ormai da decenni viene dedicata – attraverso un *corpus* sempre più ampio di leggi, decreti, direttive, e standard internazionali – alla sicurezza sul lavoro, all'ergonomia, e al benessere psicofisico dei lavoratori. Il Riquadro 8 contiene alcuni brevissimi cenni in proposito.

#### Riquadro 8 – Ergonomia e Progettazione del lavoro

##### Alcune sigle:

**MTM:** Methods Time Measurement, sistema per l'analisi, la misurazione e la progettazione del lavoro sulla base di standard internazionalmente riconosciuti; il lavoro manuale viene scomposto in movimenti elementari di cui è stato predeterminato un tempo normale di esecuzione, in base alla loro natura e alle condizioni in cui questi vengono eseguiti;

**EAWS:** European Assembly Work-Sheet, ergonomia osservazionale, progettuale e mappatura del rischio; si propone *a)* di migliorare la qualità degli ambienti di lavoro, degli strumenti di lavoro e delle prestazioni dell'operatore, *b)* di prevenire malattie professionali e promuovere il benessere psicofisico dell'operatore, *c)* fornire uno strumento accettato e riconosciuto da tutte le Parti (aziende, lavoratori, sindacati, enti competenti e magistratura);

**Ergo-MTM:** sistemi per il bilanciamento del carico biomeccanico e determinazione dei periodi di recupero. Tra i sistemi ERGO-MTM il più noto è il sistema **Ergo-UAS** [Universal Analyzing System] per le produzioni a lotti tipiche del settore *automotive* (il sistema **Ergo-MEK** è invece applicabile alle produzioni su commessa singola o di piccola serie, mentre il sistema **Ergo-MTM-1** è applicabile alla produzione di grandissima serie).

Il sistema Ergo-UAS per la valutazione del rischio di sovraccarico biomeccanico di tutto il corpo si basa sull'identificazione e misurazione dei movimenti elementari eseguita attraverso la tecnica MTM-UAS e sul calcolo delle frequenze delle azioni dinamiche e delle durate delle azioni statiche rispetto alla cadenza del processo. Per le definizioni e la misura dell'intensità del carico biomeccanico viene utilizzato il sistema EAWS.

Per una descrizione più dettagliata del sistema si veda B.97, Sintesi dell'Allegato 7 all'Accordo Fiat-Sindacati del 23.12.2010.

I sistemi Ergo-MTM, messi a punto dall'IMD (International MTM Directorate), sono coerenti con le Norme internazionali riguardanti l'ergonomia, alcune delle quali sono qui di seguito ricordate:

**Norma ISO 11228-1** – Ergonomics – Manual Handling – Lifting and carrying

**Norma ISO 11228-2** – Ergonomics – Manual Handling – Pushing and pulling

**Norma ISO 11228-3** – Ergonomics – Manual Handling – Handling of low loads at high frequency

**Norma UNI EN 1005-2** (marzo 2009) – Movimentazione manuale di macchinario o di parti componenti il macchinario

**Norma UNI EN 1005-3** (marzo 2009) – Limiti di forza raccomandati per l'utilizzo del macchinario

Introduction: Within the life cycle of a machine from construction to dismantling, various machine-related actions require muscular force exertion. Muscular force exertion causes strain to the musculo-skeletal system. Unfavourable musculo-skeletal strain corresponds to the risk of fatigue, discomfort and musculo-skeletal disorders. The manufacturer of a machine is in a position to control these health risks by optimising the required forces, while taking into account the frequency, duration and variation of force exertion.

The calculation procedure and the recommended limits in this standard aim to reduce the health risk for the operator as well as to increase the flexibility and possibility for a larger population to operate the machines which increases efficiency and profitability.

**Norma UNI EN 1005-4** (marzo 2009) – Valutazione delle posture e dei movimenti lavorativi in relazione al macchinario

Introduction: About one third of all workers in the European Union are involved in painful or tiring postures for more than half of their working day, and close to 50 % of all workers are exposed to short repetitive tasks, which are mostly accompanied by painful and tiring movements. Pain and fatigue may lead to musculoskeletal disorder, reduced productivity, and deteriorated posture and movement control. The latter can increase the risk of errors and may result in reduced quality and hazardous situations. Within the life cycle of a machine, from construction to dismantling, all machine-related actions require certain postures and movements. The role of the machinery designer should be to avoid painful and tiring postures and movements.

The requirements in this European Standard aim to reduce the health risks associated with machine-related actions and could also have a positive effect on the quality, efficiency and profitability of those actions. The requirements in this European Standard are based on current ergonomic knowledge and expert opinions, and will be subject to changes in accordance with future research.

Le Norme ISO sopra specificate sono di carattere volontario.

Le Norme UNI EN sopra specificate sono cogenti ai fini della 'Direttiva Macchine' (D.L. 27.1.2010 n. 17 di recepimento della direttiva 2006/42/CE relativa alle macchine) che specifica gli obblighi<sup>67</sup> cui il Costruttore deve ottemperare prima che la macchina<sup>68</sup> sia immessa sul mercato.

Si ricorda infine il D.Lgs. n. 81 del 9.4.2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Su questi temi, come sopra accennato, si sono registrati numerosi contributi. Oltre al già citato B.75 (testo dell'accordo di Pomigliano, nell'ambito del quale si fa un rapido cenno alla nuova organizzazione del lavoro e in particolare al WCM e al sistema Ergo-UAS, si vedano in proposito:

- B.95: si tratta di un documento elaborato all'interno della Fiom-Cgil per illustrare i punti di maggiore interesse del WCM e del sistema Ergo-UAS, e i loro riflessi sull'ergonomia e sull'organizzazione del lavoro diretto. L'introduzione del documento coglie correttamente i punti principali: *“La Fiat, come molte altre aziende del settore, sta adottando un modello di organizzazione del lavoro che associa gli aspetti ergonomici con la definizione della metrica del lavoro (tempi e metodi); si tratta di un modello che se da un lato può migliorare la struttura ergonomica delle postazioni di lavoro, dall'altro può peggiorare gli aspetti relativi ai ritmi lavoro (aumento della saturazione dei cicli di lavoro ecc.). L'aumento dell'attenzione della Fiat verso gli aspetti ergonomici delle postazioni di lavoro deriva essenzialmente da due fattori: a) l'ottemperanza agli obblighi di legge per la prevenzione delle patologie muscolo scheletriche, b) l'adozione di modelli organizzativi per il miglioramento dell'efficienza produttiva e della qualità dei prodotti...”*.

Il documento approfondisce in particolare le specificità del sistema Ergo-UAS: *“...La specificità di Ergo-UAS, rispetto agli altri sistemi di misurazione del lavoro, risiede nella metodologia utilizzata per definire il fattore di “maggiorazione” (o fattore di “riposo”) del tempo relativo ad uno specifico compito. I sistemi tradizionali si focalizzano soprattutto sui fattori di “maggiorazione” di tipo tecnico-organizzativo<sup>69</sup>; Ergo-UAS, invece, si propone un'analisi articolata anche dei fattori di rischio ergonomico. La particolarità di Ergo-UAS, rispetto ai sistemi “tradizionali”, consiste essenzialmente nel tentativo di definire i fattori di riposo non in modo generico, ma sulla base di una metodologia per l'analisi del carico bio-meccanico sia statico (l'assunzione ed il mantenimento di posture a rischio) sia dinamico (la frequenza dei movimenti degli arti superiori); questa metodologia è la checklist EAWS. EAWS, la parte Ergo del sistema Ergo-UAS, è una checklist (lista di controllo) che, in quanto tale, si propone di effettuare una prima e veloce “mappatura” del rischio ergonomico, sia nelle fasi di progettazione delle postazioni di lavoro che su quelle già esistenti...”*;

<sup>67</sup> Si veda per esempio il § 3.6.3.1 della Direttiva – Vibrazioni

<sup>68</sup> La Direttiva definisce ‘macchina’ un ‘insieme equipaggiato o destinato ad essere equipaggiato di un sistema di azionamento diverso dalla forza umana o animale diretta, composto di parti o di componenti, di cui almeno uno mobile, collegati tra loro solidamente per un'applicazione ben determinata’. Per maggiori dettagli si veda il testo della Direttiva

<sup>69</sup> Tra i fattori tecnico-organizzativi (Fto) rientrano sia le cosiddette operazioni “extra”(ad esempio quelle dovute ad imprevisti, rifornimenti ecc.) sia i fattori di riposo fisiologico

- B.96 si sofferma sulla riduzione degli sprechi, uno dei principi basilari di WCM, ma anche sulle eventuali ripercussioni sulla salute della nuova organizzazione del lavoro: *“Azzerare le operazioni improduttive come camminare, aspettare, cercare un attrezzo, metterlo a posto. Sfruttare ogni secondo della prestazione lavorativa a fini produttivi. Questo succede, per esempio, se un operaio non deve più fare alcuni passi per recuperare il pezzo da montare sulla scocca del veicolo, ma lo prende da un carrellino collegato alla stessa scocca. Più produttività, tagliando i tempi morti. E più ergonomia per diminuire le operazioni più logoranti per il fisico, come il sollevamento o il trasporto di oggetti pesanti. È questa la filosofia della catena di montaggio del terzo millennio che, tradotta nel sistema Ergo-UAS verrà applicata nello stabilimento Mirafiori... E che, poiché il lavoro dovrebbe essere meno pesante, permetterà di ridurre le pause di ogni operaio dalle attuali tre, per 40 minuti complessivi, a tre da 10 minuti ciascuna. Insomma: 10 minuti in meno di riposo al giorno e altrettanti di lavoro retribuito in più. Produttività e salario salgono, è incontestabile. Più difficile, invece, dimostrare che non ci siano ripercussioni sulla salute e lo stress. È un fatto che fare l'operaio alla linea di montaggio sia ancora un'attività logorante, nonostante i grandi miglioramenti avvenuti. La Fiom, per esempio, ha recentemente denunciato, non smentita dalla Fiat, che il 27% dei dipendenti di Mirafiori (1.500 su 5.500) ha ridotte capacità lavorative accertate dai medici aziendali...”*;
- B.98 analizza il WCM da un punto di vista ‘politico’: *“...Si può perfino adombrare che [il WCM] altro non sia che un ritorno mascherato del taylorismo di vecchia scuola: tempi e metodi aggiornati all'era dei robot e degli operai conduttori. La discussione è aperta anche nel sindacato. «Non è un ritorno all'antico - rassicura Giorgio Airaudò, responsabile auto della Fiom -. Si tratta solo dell'ennesima tecnica per ottimizzare il rapporto tra uomo e macchina, e prosciugare i tempi morti. Non sono contrario, ma neanche disposto a condividere l'entusiasmo che noto in Fiat. Il WCM non è un nuovo dio pagano che darà vita alla fabbrica del futuro. Io chiedo semplicemente che le prestazioni previste dal WCM siano misurabili e verificabili per via elettronica, attraverso un software condiviso tra azienda e sindacato. In modo da modificarne i tempi se sono tali da "imbarcare" gli operai sulle linee, cioè costringerli a rincorrere il lavoro»...L'assunto taylorista che separa con il bisturi la progettazione (agli ingegneri) dall'esecuzione (agli operai) non tiene più se si vuole innalzare la qualità su livelli giapponesi. Il WCM è un tentativo di risposta. Ad esempio: le migliorie da apportare alla temperatura di un forno di verniciatura possono arrivare solo da chi osserva ogni giorno il risultato dell'essiccazione. Ovvero da chi sta alle linee...«Il modello WCM obbliga il sindacato a ragionare in chiave comparativa con altri stabilimenti rispetto ad indicatori numerici di sintesi. E richiede ai rappresentanti dei lavoratori una competenza organizzativa e di processo di produzione più che un know-how esclusivamente negoziale. Infine, spinge i singoli stabilimenti a massimizzare i propri risultati rendendo più difficile la rappresentanza unitaria delle singole istanze»...”*;
- B.116 mette in luce fra l'altro l'importanza di una corretta progettazione dei prodotti da montare: *“...ancor oggi i report degli analisti finanziari restano impietosi: Fiat Brasile e Fiat Polonia vanno a gonfie vele, Fiat Italia resta in profondo rosso, con perdite 2011 stimate in una forchetta fra i 300 e i 900 milioni. Da ottobre [2010] però, senza alzare polvere, in Italia è scattata un'operazione destinata a cambiare la vita dei ventimila operai Fiat e a far salire la produttività dei cinque stabilimenti auto: Cassino, Melfi, Mirafiori, Pomigliano e l'abruzzese Sevel. Ovunque è stata introdotta una nuova organizzazione del lavoro che porta un astruso nome ingegneristico: Ergo-Uas. Un sistema che misura al millesimo di secondo il tempo giusto per montare un pezzo. In parole povere la notizia è questa: per la prima volta agli operai italiani di Fiat viene calcolato scientificamente il «carico biomeccanico», cioè la loro fatica...«Il segreto Ergo-Uas sta nel metodo. E' un sistema di progettazione dal basso con una filosofia lapalissiana: la catena di montaggio funziona meglio se i pezzi da montare sono facili da montare», spiega Gabriele Caragnano... E' proprio Ergo-Uas che sta costringendo gli ingegneri Fiat a progettare da zero i mille pezzi della Nuova Panda in modo che siano leggeri, facili da maneggiare, docili all'avvitamento, dolci e non spigolosi...«Ergo-Uas non serve a far lavorare di più le tute blu ma a farle lavorare meglio. Con la pianificazione evitiamo che sulla*

*stessa linea alcuni sudino e altri svolgano solo mansioni leggere». «E poi l'intero processo è verificabile, cifre alla mano, ogni minuto»...»;*

- Infine in B.158, già citato nel § 5.8, si conferma l'estensione del modello WCM a tutti gli stabilimenti del gruppo Fiat.

#### **4.5.5 L'acquisizione di imprese italiane da parte di investitori esteri**

Secondo alcuni commentatori, un'altra minaccia alla struttura industriale italiana è costituita dall'acquisizione di imprese italiane da parte di investitori o imprese straniere, anche se – come già accennato e come verrà esposto nel successivo § 4.5.6 – assai più numerosi sono coloro che considerano come un segnale negativo per la competitività del nostro Paese la riduzione degli investimenti in Italia da parte di imprese straniere.

Si segnalano i seguenti contributi:

- il già citato B.9 (ved. § 4.4) osserva, da un lato, che *“i dati statistici dimostrano che l'Italia resta ai margini della grande onda di investimenti diretti esteri (prevalentemente fusioni e acquisizioni nei mercati più ricchi e investimenti di nuova capacità produttiva nei paesi emergenti asiatici ed europei), e nelle classifiche dell'attrattività-paese compilate annualmente da WEF e IMD l'Italia lungi dal rimontare perde ulteriori posizioni oltre il trentesimo posto”*, ma, dall'altro, con riferimento in particolare alle acquisizioni degli ultimi decenni del secolo XX, osserva: *“...in passato pezzi significativi della nostra industria - a seguito di dismissioni dalle Partecipazioni Statali ma anche di fallimento della gestione privata precedente - non hanno affatto trovato capitalisti italiani e capitani coraggiosi in grado di raccogliere il testimone, trovando invece solleciti investitori di altri paesi. Il tutto con esiti non sempre favorevoli al mantenimento e sviluppo in Italia delle attività più nobili e alle strategie di penetrazione dei mercati altrui: tanto per non fare nomi, si pensi allo smembramento di Montedison, Enichem, Breda, Olivetti, nonché alle cessioni di Italtel, Telettra, Nuovo Pignone, SNIA Fibre, Farmitalia, Elsag, Marconi...”*;
- in B.56, di cui si dirà più ampiamente nel § 4.5.6, si legge fra l'altro: *“...é un esponente della sinistra radicale, il ministro dei Trasporti Alessandro Bianchi, a vantare pubblicamente il contributo dato dal Governo all'erezione di barriere contro l'ingresso in Italia dell'imprenditoria straniera: “Abbiamo lavorato per l'italianità di Alitalia” (la Repubblica, 6.5.2007); e ciò in risposta a una inequivoca sollecitazione della Confederazione sindacale maggiore: “L'Italia non è in vendita” era il titolo di apertura dell'organo della Cgil Rassegna sindacale del 5 aprile precedente, proprio in riferimento alla vicenda Alitalia, oltre che alla vicenda Telecom...”*;
- A.75, che commenta l'acquisizione di Parmalat da parte di Lactalis: *“...«In questi casi – fa notare un esperto della realtà industriale emiliana – il nodo è capire se le fasi produttive e le funzioni strategiche resteranno sul territorio o saranno trasferite in Francia»...«Per la filiera alimentare italiana – sostiene un altro esperto – è un disastro. Perderemo il controllo di un'azienda eccellente che era riuscita a risanarsi e a mantenere un brand fortissimo. I francesi acquisiscono una massa critica ancora più grande e una forza contrattuale maggiore verso la grande distribuzione che le aziende italiane non hanno»”*;
- in A.83, già citato al punto 2 del § 4.5.3, il Presidente dell'Unione degli industriali di Varese riconosce la presenza di qualche rischio ma vede anche segnali positivi: *“...Ma non avete l'impressione che i centri decisionali, specialmente in economia si siano trasferiti lontano e fuori da Varese? «E' vero, molte imprese, specie quelle di grandi dimensioni, non sono più di proprietà locale; ma domandiamoci come mai la produzione è rimasta qui a Varese. Perché qui risiede il "saper fare"»...”*;
- A.123 rileva che solo gruppi anglosassoni e asiatici, ma nessun italiano, si è fatto avanti per l'acquisizione di Ansaldo Sistemi Industriali dal fondo di *private equity* che l'ha messa in vendita: *“...perché non c'è nessun italiano che voglia o possa farsi avanti? La domanda è*

*pertinente perché la meccanica strumentale è tra i pochi settori del made in Italy che arriva a fare previsioni di crescita persino per l'orribile 2012...”;*

- Nuovamente, in A.127, prendendo spunto dell'acquisizione della Ducati da parte di Audi, si commenta *“Bravissimi quelli dell'Audi: vedono lontano. Meno bravi, invece, i tanti imprenditori che si lamentano perché l'alta tecnologia emigra, perché le aziende italiane soffrono di nanismo, perché perdiamo quote nel commercio mondiale. Salvo poi essere i primi ad abbandonare l'industria per rifugiarsi nelle comode rendite di posizione dei servizi pubblici, oppure a trasferire gli stabilimenti in Serbia o Romania”*.

#### **4.5.6 La riduzione degli investimenti industriali esteri in Italia**

In modo del tutto duale rispetto alle preoccupazioni registrate nel § 4.5.5, molti commentatori fanno rilevare – come già accennato – che un importante aspetto del declino industriale italiano è costituito dalla riduzione degli investimenti industriali in Italia da parte delle aziende straniere; nei contributi che trattano di questo problema si trovano anche proposte per contrastare tale tendenza, eliminando i vincoli che ostacolano gli investimenti stessi. Si vedano in particolare, oltre al già citato B.9 (ved. § 4.4 e § 4.5.5):

- A.26 (già citato nel § 4.5.3, punto 2.) che riporta la riflessione del CEO di una multinazionale italiana: *“...La drastica riduzione degli investimenti stranieri in Italia nell'ultimo decennio ci fornisce un'utile indicazione su quale sia la situazione e quanto sia importante riuscire a correggerla”*;
- B.56 è un ampio studio del mercato del lavoro italiano dal titolo *‘Che cosa impedisce ai lavoratori di scegliersi l'imprenditore’*, e che sviluppa numerose argomentazioni attorno alla seguente considerazione: *“nel mercato del lavoro, se il lavoratore non ha un'effettiva libertà di scelta, occorre proteggerlo mediante una disciplina inderogabile del rapporto contrattuale; ma contro il cattivo trattamento riservatogli da un'impresa non vi è garanzia migliore per lui che la possibilità immediata di andarsene sbattendo la porta, avendo la scelta tra molte imprese in concorrenza tra loro anche in questo mercato”*. In questo studio si legge tra l'altro:
  - *“le politiche industriali prevalentemente seguite nel nostro Paese nel secolo scorso e ancora negli anni più recenti hanno teso a impedire o rendere più difficile la sostituzione dell'imprenditore italiano con uno straniero...*
  - *le nostre politiche del lavoro tradizionali (mirate a ridurre la sostituibilità dei lavoratori), e le nostre tradizionali politiche industriali (mirate a difendere i grandi imprenditori italiani contro il rischio di essere sostituiti da stranieri nei mercati dei beni o servizi) sono legate da un forte nesso di complementarità e congruenza...*
  - *l'apertura di un sistema nazionale alla negoziazione con investitori e imprenditori stranieri dipende da un insieme di dati istituzionali e di dati culturali. Dati istituzionali, innanzitutto: l'ordinamento statuale e il sistema nazionale delle relazioni industriali possono consentire la sperimentazione di una gamma di modelli di organizzazione del rapporto di lavoro più o meno ampia, cui corrisponderà una gamma, rispettivamente, più o meno ampia di progetti di impresa suscettibili di essere negoziati nel territorio nazionale ancorché ideati altrove. Inoltre dati culturali: l'ampiezza della gamma di progetti suscettibili di essere negoziati dipende, evidentemente, anche dalla cultura sindacale dominante in un determinato Paese, che può determinare una disponibilità maggiore o minore alla sperimentazione di modelli nuovi...*
  - *a proposito della difesa dell'“italianità” nella vicenda Alitalia di cui si è riferito nel § 4.5.5: “Sotto questa difesa dell'“italianità” sta, in realtà, il tentativo disperato di difesa di una rendita monopolistica: di fatto, i sindacati dei dipendenti Alitalia lanciano indiscriminatamente a tutti i candidati imprenditori un messaggio inequivocabile: “non intendiamo mettere in discussione il vecchio assetto: il nuovo management dovrà comunque accettare i ‘paletti’ posti da noi riguardo alle condizioni di lavoro e il nostro modo di intendere le relazioni sindacali”...”;*

- in B.73, a commento della trattativa in corso presso lo stabilimento Fiat di Pomigliano (ved. § 5.8), si sviluppano le seguenti considerazioni, fornendo anche qualche dato sugli investimenti stranieri in Italia:
  - *“se non si arriva a un accordo che coinvolga tutti quanti [i Sindacati], l'innovazione rispetto allo standard definito dal contratto collettivo nazionale [CCNL] è poco praticabile: i lavoratori dissenzienti potranno sempre ottenerne dal giudice la disapplicazione nei propri confronti; e i sindacati dissenzienti - anche quando rappresentino soltanto l'uno per cento dei lavoratori interessati - potranno sempre proclamare uno sciopero contro l'accordo, cui potrà aderire quell'uno per cento, ma anche il cinquanta o il cento per cento dei lavoratori, ivi compresi quelli aderenti ai sindacati che l'accordo l'hanno firmato;*
  - *l risultato è che l'imprenditore se ne va altrove con il suo piano industriale innovativo e con la domanda di lavoro che esso porta con sé (è quello che - comprensibilmente - minaccia di fare Marchionne a Pomigliano, se l'accordo non sarà firmato da tutti). Questo gravissimo difetto del nostro sistema delle relazioni industriali non è - beninteso - la sola causa della scarsa attrattività dell'Italia per le imprese multinazionali; ma molti osservatori qualificati lo considerano come una delle cause principali, insieme alla complessità, ipertrofia e incomprendibilità del nostro diritto del lavoro, per gli stranieri e non solo per loro. Nel momento in cui ci proponiamo di curare il «male oscuro» che da due decenni impedisce al nostro Paese di crescere, faremmo bene ad affrontare e risolvere questo problema al più presto;*
  - *L'Italia è da molti anni il fanalino di coda nella graduatoria dei Paesi europei più capaci di intercettare gli investimenti nel mercato globale dei capitali: nell'ultimo quinquennio precedente alla grande crisi (2004-2008) essa ha saputo attirare sul proprio territorio investimenti stranieri in una misura complessivamente pari al 6,9 per cento del Pil (meno dell'1,4 ogni anno), a fronte del 27,3 per cento in Gran Bretagna, del 24,4 in Olanda, del 19,4 in Francia, del 13,6 in Spagna. Peggio di noi ha fatto soltanto la Grecia (5,2)...”;*
- In B.77, ancora a commento dell'accordo di Pomigliano, si commenta: *“...L'Italia ha un solo modo per ricominciare a crescere e per tirar fuori le proprie regioni meridionali dal sottosviluppo che le caratterizza: riuscire a ingaggiare il meglio dell'imprenditoria mondiale e a intercettare gli investimenti nel mercato globale dei capitali in misura molto superiore all'attuale. Per questo non occorrono soltanto amministrazioni pubbliche più efficienti, infrastrutture meno difettose e servizi alle imprese meno cari, ma occorre anche un sistema di relazioni industriali nel quale i patti di tregua garantiscono la tregua per davvero...”;*
- In B.79, ulteriore commento dell'accordo di Pomigliano, di taglio più 'ingegneristico', si legge: *“...L'Italia ha dimostrato di non essere capace di attirare investimenti stranieri, a differenza di Francia, Olanda, Germania, UK. Un'impresa decide di investire in un Paese se ritiene di poterne trarre beneficio nel medio termine: oggi l'Italia non è attrattiva per le imprese straniere e, se non si rimettono in discussione alcuni vincoli, rischia di non esserlo più neppure per le aziende italiane che continuano a progettare da noi prodotti che devono poi essere venduti in giro per il mondo. Qualsiasi intervento volto a migliorare la produttività è quindi auspicabile non solo per il bene dell'industria automotive, ma per tutto il sistema industriale italiano. In Polonia gli operai hanno una produttività molto più alta non perché lavorano in condizioni di schiavitù, ma perché hanno un'organizzazione del lavoro coerente con il modello industriale. Se l'obiettivo è la ripresa della produttività, sia gli impianti sia la manodopera devono operare in modo adeguato a raggiungere questo fine...”;*
- In B.84, lettera inviata dal CEO Sergio Marchionne a tutte le 'persone' della Fiat nel giorno dell'accordo di Pomigliano, si trova questa considerazione: *“...Basta pensare a quanto è basso il livello degli investimenti stranieri in Italia, a quante imprese hanno chiuso negli ultimi anni e a quante altre hanno abbandonato il Paese per capire la gravità della situazione. La cosa peggiore di un sistema industriale, quando non è in grado di competere, è che alla fine sono i lavoratori a pagarne direttamente - e senza colpa - le conseguenze...”;*

- B.87 auspica che Sindacati e Confindustria abbandonino *“finalmente la tattica del surplace che sta impedendo da anni di sciogliere il nodo, e che contribuisce così a chiudere l'Italia agli investimenti delle multinazionali, fattore di innovazione e di crescita...”*;
- In B.92, nell'ambito di considerazioni in merito alla *derogabilità* a livello locale dal contratto nazionale [CCNL] si osserva: *“...Dovremmo per questo mandare il contratto collettivo nazionale in soffitta? Niente affatto: esso ben può – come in Germania – conservare la funzione di benchmark e di disciplina applicabile per default, laddove manchi una disciplina collettiva negoziata da una coalizione maggioritaria a un livello più prossimo al luogo di lavoro. E chissà che in questo modo, oltre agli investimenti di Marchionne, non riusciamo ad attirare anche quelli di molte altre multinazionali, che finora la vischiosità del nostro sistema di relazioni industriali ha contribuito a tenere alla larga dall'Italia.”*;
- B.99 (già citato nel § 4.5.3, punti 2. e 3.) sviluppa in modo più ampio considerazioni analoghe: *“...Del problema dell'incapacità del nostro Paese di attirare investimenti stranieri noi dovremmo discutere comunque, ...etsi Marchionne non daretur [anche se Marchionne non ci fosse]. La questione è di vitale importanza, perché, per un verso, l'Italia nei prossimi cinque anni deve trovare almeno 40 miliardi ogni anno per adempiere l'obbligo comunitario di ridurre drasticamente il proprio debito pubblico. Sarà un miracolo riuscire a trovarli, attingendo in modo equilibrato a riduzioni di spesa, dismissioni di patrimonio pubblico e – forse – anche un'imposta patrimoniale straordinaria; ma il rischio gravissimo sarà di strangolare, con questa manovra, la nostra economia<sup>70</sup>. Per altro verso, l'unica fonte di risorse per rilanciare lo sviluppo economico del Paese può essere costituita dall'apertura agli investimenti stranieri...”*;
- In B.102 Tito Boeri ribadisce quanto già espresso da Pietro Ichino in B.73 (ved. sopra): *“...Per convincere un investitore a puntare sul nostro paese bisogna metterlo in condizione di avere di fronte interlocutori in grado di prendere impegni cogenti circa il rispetto degli accordi sottoscritti...”*;
- B.105 riprende la tesi dell'interesse dei lavoratori a aprire l'Italia agli investimenti stranieri: *“...se [i lavoratori] vogliono rafforzare la propria posizione al tavolo del negoziato con Marchionne, invece di vagheggiare norme capaci di vincolarlo a restare, farebbero bene ad aprire al più presto trattative con altri grandi costruttori, di auto o di altro, mettendoli in concorrenza con la Fiat e tra loro sul versante della domanda di lavoro nel nostro mercato. In Europa siamo i penultimi per capacità di attrarre investimenti stranieri. Se soltanto fossimo capaci di allinearci alla media europea, aumentando il nostro flusso annuo medio in entrata al 5 per cento del PIL, dall'1 per cento o poco più dell'ultimo decennio, questo ci porterebbe un flusso aggiuntivo dall'estero pari a poco meno di 60 miliardi di investimenti ogni anno: l'equivalente di 29 volte l'investimento promesso da Marchionne per il piano “Fabbrica Italia”. E questo varrebbe, per la libertà, la forza contrattuale, la sicurezza e le retribuzioni dei lavoratori, più di qualsiasi legge inderogabile o contratto collettivo...”*;
- B.150 è una dura analisi della situazione relativa agli investimenti esteri in Italia: *“L'Italia sta uscendo dal radar degli investimenti delle multinazionali. E il pacchetto al ribasso di misure per l'Europa non ci riporta certo sulla loro rotta. La mancanza di risposte efficaci non solo fa scappare chi detiene i titoli del nostro debito pubblico o le nostre azioni in operazioni di portafoglio, ma anche chi nel nostro paese potrebbe impiantare attività produttive con effetti di lungo periodo sulla crescita e l'occupazione... Nel 2008 ci sono stati addirittura più disinvestimenti che nuovi investimenti e nel 2010 il saldo era positivo per un misero 0,46% del Pil. La confusione normativa ... è una ricetta sicura a far scappare investitori che guardano al nostro Paese per lavorarci per molti anni. Come è possibile, per esempio, valutare gli oneri di tassazione in Italia, con un abbozzo di riforma fiscale che non si sa se sarà attuata e soprattutto sotto la mannaia della clausola di salvaguardia che potrebbe tagliare tutte le agevolazioni in essere? E comprendere le regole del lavoro con un codice illeggibile e l'incertezza sui costi di licenziamento che impone l'articolo 18?... una frenata così forte degli investimenti diretti esteri rischia di diventare un problema strutturale, di lungo periodo e da noi di fatto lo è già. Ogni*

<sup>70</sup> Queste parole, scritte nel gennaio 2011, appaiono profetiche rispetto alla situazione in cui l'Italia si trova dalla fine dello stesso 2011

*nuova iniziativa comporta dei costi fissi e non è reversibile, se non dopo molti anni. Chi ha aperto un impianto in Francia o ovunque ma non da noi, certamente a breve non si trasferirà in Italia, anche se potessimo da domani fornire le migliori condizioni di attrattività...”;*

- B.159 è un interessante documento del Comitato Investitori Esteri di Confindustria, che formula ‘*Alcune proposte per rafforzare l’attrattività dell’Italia agli Investitori Esteri, di pertinenza del Ministero del Lavoro*’, tra le quali: “...miglioramento della disciplina per ingresso e mobilità in Italia del lavoratore extra UE, con particolare riguardo alle professionalità medio-alte; semplificazione e riduzione delle norme di diritto del lavoro, non perfettamente allineate con gli altri Paesi...; revisione dei livelli e dei modelli di contrattazione (territoriale e aziendale) in linea con quanto previsto dagli accordi tra le parti sociali del 28 giugno 2011 e con l’art. 8 della legge 148 del 14.9.2011; aumento della flessibilità del mercato del lavoro in entrata e in uscita, sostituendo la tutela re-integratoria con un’assistenza rafforzata e con indennizzi, adottando modelli di flexsecurity per la tutela e la riqualificazione degli esuberanti...”;
- A.121, già citato nel § 4.5.3, riporta tra l’altro questo parere di Sergio Marchionne: “*L’articolo 18? ce l’ha solo l’Italia. Meglio assicurare le stesse tutele ai lavoratori in uscita in modi diversi, analoghi a quelli in uso negli altri Paesi. Diversamente, le imprese estere non capiscono e non vengono qui a investire*”;
- A.139 e A.141 elencano minuziosamente le varie motivazioni della scarsa attrattività dell’Italia per gli investitori esteri, dall’inadeguatezza delle infrastrutture, ai ritardi di pagamento della Pubblica Amministrazione, alla lentezza della giustizia civile («*il problema dell’Italia non è tanto l’articolo 18 quanto la certezza del diritto*<sup>71</sup>, *se si considera che ci sono imprese obbligate a reintegrare dopo cause durate anche sette anni dei dipendenti in posti di lavoro che non esistono più*»), alla criminalità organizzata, alla complessità del sistema fiscale, alla difficoltà di attrarre studenti stranieri brillanti nelle nostre Università;
- B.174 analizza criticamente un progetto di riforma del mercato del lavoro presentato da Pd anche in relazione alla “*capacità del nostro Paese di attrarre gli investimenti esteri*”
- In B.184 (ved. anche § 5.5.2), comparso sul *Wall Street Journal*, nell’ambito di un’analisi critica della legislazione del lavoro italiana, si afferma “...*This perverse regulatory environment has helped Italy earn the World Bank’s second worst “Doing Business” ranking out of all OECD countries. Only Greece is worse...*”;
- In B.219, rilevando che “...*nessuna Regione dal Lazio in giù (Lazio compreso) si è messa in grado di fornire neppure il numero dei contratti di lavoro stipulati sul proprio territorio o qualunque altro dato indispensabile per conoscere, e quindi cercare di indirizzare, il mercato del lavoro*”, e che “*l’assunzione a tempo determinato ormai riguarda oltre i quattro quinti dei nuovi contratti di lavoro*”, si afferma che “*il fatto che l’Italia sia drammaticamente fuori dagli investimenti stranieri con ogni evidenza dipende in particolar modo da una causa: da una legislazione del lavoro ipertrofica e bizantina, che rende oltremodo problematico il licenziamento (e aleatorio il suo costo) quando l’aggiustamento degli organici si rende necessario. E che perciò scoraggia moltissimo dall’assumere se non a tempo determinato...*”.

In questo quadro piuttosto cupo va registrato anche qualche (raro) segnale positivo:

- A.88: “*La China Development Bank Securities ha scelto Nomisma come consulente esclusivo per gli investimenti in Europa. Il centro di ricerca bolognese... dovrà aiutare la banca a trovare buone occasioni nel manifatturiero. Il primo obiettivo è il Made in Italy nel senso più hard. L’agrimonia, la componentistica auto, la meccanica, le macchine per la lavorazione del legno, il tessile. Tutto quanto contenga marchi, tecnologie, innovazione di processo... «La ratio strategica di questo accordo – dice il Presidente di Nomisma – sta nella concezione che il governo e la finanza di Pechino hanno dell’Italia. Considerano il nostro Paese come una porta di ingresso sull’Europa in termini di investimenti e come una piattaforma logistica proiettata sull’Africa, che oggi per loro è fondamentale». Per questa ragione i settori su cui viene focalizzata l’attenzione dei capitali cinesi riguarda pure la logistica e i trasporti italiani...*”;

---

<sup>71</sup> E’ opportuno a questo proposito ricordare B.224 (citato nel § 5.8), che commenta le sentenze incrociate della Magistratura nella vertenza tra Fiom e Fiat (2 sentenze favorevoli alla Fiom, 2 favorevoli alla Fiat)

- A.98 riferisce di un investimento di Huawei – grande azienda IT cinese – che nel 2011 ha ‘delocalizzato’ in Lombardia un centro di ricerca sulla tecnologia Microwave: “...Dopo Amazon, dunque, che solo poche settimane fa ha aperto il primo polo logistico in Italia, vicino a Piacenza, assumendo 150 persone, l'Italia sembra piacere anche alle aziende straniere...”;
- A.106 attesta la disponibilità a investire in Italia da parte di una multinazionale: “...«noi, in Italia, siamo pronti a investire». Il «noi» sta per General Electric...qui il gruppo ha già fatto in passato ottimi affari (vedi il Nuovo Pignone), qui «avete eccellenze tecnologiche che hanno solo bisogno di una piattaforma mondiale»...”.

D'altra parte, in A.113 il *Financial Times* rileva la tendenza più generale delle imprese asiatiche a investire in Europa: “*Nearly half of Asia's larger companies are planning to make a significant acquisition in Europe over the next year, drawn by the availability of cheap assets amid the eurozone crisis, according to a new international corporate strategy survey...*”

#### 4.5.7 Ci sono segnali di ripresa?

Negli corso degli anni presi in considerazione ricorrono spesso le domande, tuttora e sempre più di attualità: ‘Chi potrà essere il motore della ripresa italiana? Quali strategie e strumenti possono aiutare la ripresa?’.

In generale, prevale il pessimismo: basti per tutti il ‘clima’ ben descritto nel già citato A.71 (ved. all’inizio del § 4.5).

Verso la fine del 2011, d'altra parte, nel pieno della crisi finanziaria europea e in particolare italiana, appaiono critici anche:

- gli indicatori della produzione industriale (A.94: “*Svaniti i segnali di ripresa dei trimestri precedenti, nel periodo luglio-settembre del 2011 la produzione industriale in Lombardia ha subito una brusca frenata (+0,1% contro il +8,2% di inizio anno). E ci sono altri due indicatori che promettono a breve un andamento ancora più negativo: il calo degli ordini interni (-1,7%) e di quelli esterni (-3,4%), che aveva permesso alle aziende di restare competitive almeno all'estero...*”)<sup>72</sup>;
- gli indicatori dell’utilizzo della Cassa integrazione guadagni (A.96: “...*dall'ottobre del 2008, cioè dal fallimento della Lehman Brother all'ottobre scorso, la crisi finanziaria e industriale si è abbattuta sulla tenuta occupazionale come uno tsunami. In cifre fanno 1 miliardo e 160 milioni di ore di cassa ordinaria e poco più di 2 miliardi e 122 milioni tra straordinaria e in deroga. Il totale fa appunto oltre 3 miliardi di ore che ha inciso sul reddito degli oltre 500 mila lavoratori mediamente coinvolti per una cifra pari a 11,4 miliardi, circa 22 mila euro in meno nel salario di ogni singolo lavoratore in cassa. Un danno quasi tutto concentrato tra i lavoratori del Nord e in larga parte nel settore metalmeccanico...*”).

A.154, presentando il rapporto annuale del Centro Studi di Confindustria, fa un quadro impetuoso della produzione manifatturiera nel primo semestre del 2012: “*Nel primo semestre dell'anno della grande recessione, l'Italia dipinta dal centro studi di Confindustria è un Paese che sta arretrando pericolosamente. La tabella chiave del corposo dossier confindustriale presentato ieri è quella che vede la produzione manifatturiera del nostro Paese scivolare da quinta a ottava nella classifica mondiale scavalcata da India, Brasile e Corea del Sud. Mentre il ricorso alla cassa integrazione a maggio raggiunge nuovi record salendo del 22,5% rispetto ad aprile e del 2,7% su base annua... Fulvio Conti, il vicepresidente di Confindustria con la delega al centro studi, invoca un «rinascimento manifatturiero» da raggiungere con un quadro normativo «leggero, chiaro e prevedibile». Conti, sintetizzando le conclusioni degli «scenari industriali 2012», si sofferma sulla bassa redditività del sistema, sul dualismo crescente tra imprese che reagiscono e altre che vanno in ritirata e sostiene come sia «strategica la politica industriale» per rafforzare la manifattura...*”.

<sup>72</sup> Un mese prima, peraltro, lo stesso indicatore aveva dato segnali decisamente positivi (ved. sotto, A.82)

Esaminando invece il *coté* positivo, come tentativi di risposte, anche se in molti casi ovviamente parziali, si vedano ad esempio:

- A.22 (già citato nel § 4.5.3, punto 3.) e A.23 “*Indagine ‘La crescita delle medie imprese’, a cura di Mediobanca*” ipotizzano che la crescita possa essere trainata da una pattuglia di medie imprese particolarmente dinamiche, portando alcuni esempi tratti anche da settori tradizionali come la meccanica o il tessile-abbigliamento: “...*si può crescere sia nell’area della new economy sia in quella dei beni tradizionali; la motivazione della crescita va quindi cercata in specifiche politiche aziendali che questi risultati qualificano comunque di tipo innovativo (come la creazione di nuovi prodotti e lo sviluppo di nuovi mercati in cui venderli)... L’osservazione della lista delle principali società selezionate e gli approfondimenti sinora compiuti segnalano alcuni tratti caratteristici: il controllo familiare, il radicamento sul territorio, la presenza di forti posizioni su mercati di nicchia, l’organizzazione di gruppo, la crescente internazionalizzazione...*”;
- in A.26 (già citato nel § 4.5.3, punto 2., e nel § 4.5.6), il CEO di una multinazionale ritiene che “...*ci sarà un futuro [per l’industria in Italia] nella misura in cui il sistema composto dalle imprese private, dalle parti sociali, dal settore pubblico, dal mondo universitario e della ricerca permetterà di recuperare i ritardi accumulati nei settori chiave di sviluppo quali le telecomunicazioni, le biotecnologie, l’aerospaziale, solo per fare qualche esempio...*”;
- A.39 nel quadro generale della crisi dei distretti vede però alcuni segnali positivi, ad esempio nella meccanica strumentale<sup>73</sup>: “*Il modello distretti è in crisi: pochi giorni fa, Romano Prodi ha delineato un quadro senza sconti per nessuno. Sono in crisi i maglifici di Carpi, le filature di Biella e di Prato, è in grave difficoltà l’attività di lavorazione delle pelli di Solofra, in provincia di Avellino. Non crescono più i territori in blocco: le migliori opportunità sono per i gradi intermedi della catena al loro interno. Da esportatrice soprattutto di prodotti di consumo, dalla moda al sistema casa, l’Italia potrebbe diventare sempre più competitiva nella produzione di macchinari che fabbricano l’export degli altri. Chi fa meccanica strumentale, magari utilizzata nelle fabbriche tessili in Cina, ha più opportunità di molti produttori di abbigliamento di cui era fornitore fino a poco tempo fa. Uno studio di Prometeia ipotizza che «l’Italia stia passando da Paese posizionato sui mercati dei beni finali, a Paese che si colloca a monte nella filiera produttiva, con la produzione di beni intermedi poi utilizzati in altri Paesi. Così nella classifica del vantaggio comparato del made in Italy per settore, dal ’96 al 2004, proprio la meccanica strumentale per la prima volta ha scalzato dal primo posto i beni di consumo del sistema moda...*”;
- A.53 analizza in termini positivi i risultati del Gruppo Riva, leader italiano nella produzione di acciaio, avvertendo però che “...*anche per i modelli di virtù gli esami non finiscono mai. La concentrazione internazionale è tuttora in atto...*”;
- A.74 analizza l’evoluzione del comparto degli elettrodomestici, in cui ormai – grazie ai progressi della logistica che consentono di trasportare un frigorifero a 5.000 km di distanza – occorre fare riferimento a un unico mercato mondiale, in cui competono cinesi, polacchi, turchi, e, ancora, le multinazionali con presenza in Italia. “*Quello che manca ai polacchi, ai turchi, ai cinesi – sostiene l’articolo – sono i Piccoli della filiera degli elettrodomestici, fornitori nordestini, brianzoli o marchigiani abituati a servire l’azienda madre con tempi e qualità giusti e che hanno già pagato dazio alla Grande Crisi con amputazioni e chiusure. Il caso vuole che oggi per ridare nuovo vigore all’industria italiana del bianco un contributo decisivo possa venire proprio dal basso, dalla capacità dei fornitori di componentistica di studiare nuove soluzioni, di metter dentro a frigoriferi, lavatrici e lavastoviglie robuste dosi di innovazione...Secondo uno studio dell’associazione di settore sono più di 800 le Pmi dell’indotto e valgono un fatturato di circa 7 miliardi di euro. «Tutto questo rimescolamento ha rubato consistenti quote di mercato agli italiani e ciò rende impossibile star fermi, occorre elaborare soluzioni nuove proprio coinvolgendo i distretti e le reti di impresa» commenta un esperto del settore... «La grande scommessa diventa lavorare sia sulla ricerca e sviluppo sia*

<sup>73</sup> La crescita della meccanica (in particolare della meccanica strumentale, delle macchine utensili e della componentistica qualificata) appare come una costante lungo l’intero periodo (ved. sotto)

sulla industrializzazione. Sfida non facile da vincere perché l'assemblaggio tende a attirare anche le funzioni con maggiore valore aggiunto». Una rimonta italiana dovrebbe passare dunque da una riqualificazione dei prodotti, il frigorifero, ad esempio, è nato insieme alla Fiat 500 ma se li si confronta oggi non c'è stata la stessa evoluzione...". A fronte del taglio sostanzialmente positivo di questa analisi del comparto degli elettrodomestici in Italia sta però il quadro preoccupante del già citato B.231 (ved. § 4.5 e 4.5.2);

- secondo A.76 (relazione annuale del Presidente di Confindustria, già citata nel § 4.4) "...Le nuove strategie fanno perno sul sapere e sulla crescita dimensionale che si alimentano a vicenda. E che vengono perseguiti integrandosi a monte e a valle, rafforzando la filiera e ampliando prodotti e mercati di sbocco. Sono strategie adottabili dalle imprese qualunque sia la loro dimensione. Sono strategie emerse da ricerche condotte da Confindustria, in cui gli imprenditori di successo hanno indicato la strada agli altri imprenditori. In questo modo, sono le imprese che aiutano le imprese, dando l'esempio. Ed è proprio il livello di internazionalizzazione di tutte le nostre imprese che dobbiamo impegnarci a migliorare...";
- A.81 fornisce alcuni dati sull'export lombardo: "Mettiamoci pure una dose di scaramanzia, aggiungiamo che i dati risalgono al giugno scorso prima dell'ultima tempesta sui mercati finanziari. Ma i numeri stavolta sono pesanti e lasciano intendere che le esportazioni dell'industria lombarda puntano decisamente al rialzo; e ancora una volta sono i distretti, spina dorsale della manifattura, a regalare lampi di ottimismo... Peraltro ...Il report sui distretti regionali mette in evidenza un dato che fa riflettere: la spinta verso l'alto viene impressa da settori maturi mentre a trattenere il piatto della bilancia verso il basso sono quelli a maggiore contenuto tecnologico...";
- B.117 auspica che si abbandoni "quel clima di diffidenza preventiva che in Italia accoglie ogni nuovo progetto e ogni cambiamento, che fa sì che le cose si combattano prima, sul terreno dello scontro delle parti, delle ideologie, e non dopo, sui risultati e sul contributo dato ad un obiettivo comune...";
- A.78 (analisi comparata dei processi di ristrutturazione delle imprese nel periodo 2005, già citata nel § 4.4) fornisce alcuni segnali positivi: "Produzione e fatturato tornano a dare messaggi contrastanti sul ciclo industriale italiano. La congiuntura appare lenta e quasi ferma per il primo indicatore; più robusta e non così distante dall'Europa per il secondo. La riapertura di un divario tra le due statistiche riflette probabilmente i mutamenti di composizione nell'output industriale indotti dai processi selettivi della grave recessione...";
- A.82 commenta i recenti dati Istat: "Un boom, all'apparenza. O quanto meno un inatteso, forte risveglio. Arrivano i dati Istat sulla produzione industriale di agosto e sembrano dare un primo controsegno a tutti gli allarmi sull'Italia che non cresce. Indice congiunturale mensile: +4,3% (rispetto a luglio). Indice tendenziale annuo, corretto per gli effetti del calendario: +4,7%. Media dei primi otto mesi 2011: +1,7%. Dell'ultimo trimestre: +0,7%...";
- A.92 (già citato nel § 4.5.3, punto 3.) conclude l'analisi dei processi di ristrutturazione delle imprese italiane dal 2007 con questa considerazione: "l'evidenza dei dati di bilancio indica che il processo di ristrutturazione è continuato anche in questo scenario difficile. Si è verificata una marcata polarizzazione della performance. Le imprese espulse dal mercato erano già fragili prima della crisi e il credito bancario è stato allocato in modo selettivo. Infine, le imprese che sono cresciute durante la crisi sono caratterizzate da una maggior quota di capitale immateriale rispetto al totale dell'attivo: anche durante la crisi, il successo è passato attraverso la strategia di "terziarizzazione" [dell'attività manifatturiera]"<sup>74</sup>;
- A.100 riporta il parere di un economista d'impresa, secondo il quale le imprese manifatturiere danno segnali positivi: "Tutti i dati dei quali possiamo oggi disporre sugli effetti della crisi iniziata nel 2008 confermano che la mancata crescita dell'Italia non dipende dalle imprese e soprattutto dalle imprese manifatturiere, che, anzi, hanno dimostrato una forte capacità di reazione alle difficoltà poste dalla crisi. Se guardiamo alla produzione industriale pro-capite in dollari Usa a prezzi correnti, vediamo che l'Italia rimane il secondo Paese del mondo dopo la

<sup>74</sup> Per alcuni commenti in proposito, si rimanda al § 5.

*Germania, prima del Giappone, prima degli Usa e molto prima di Russia, Brasile, Cina, India (fonte Centro Studi Confindustria). Se guardiamo le nove Regioni italiane più competitive – Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Marche, Piemonte, Valle d'Aosta, Toscana, Trentino-Alto Adige, Veneto – troviamo un GDP (Gross Domestic Product) pro-capite, fatto 100 l'indice per tutta l'Italia, di 119 per le menzionate Regioni a fronte di 112 per la Germania, 110 per il Regno Unito, 103 per la Francia...”.*

La solidità del comparto della meccanica (in particolare della meccanica strumentale, delle macchine utensili e della componentistica qualificata) e la sua crescita sono viste come una costante lungo l'intero periodo. Oltre ai già citati B.9 (ved. § 4.4), A.101 (ved. § 4.5.3 punto 6.), e A.39, A.81, A.82 (ved. sopra), ci si può riferire come esempio a A.102, che rievoca il centenario di una media azienda di componentistica del Nord Italia, tuttora in forte crescita.

Anche nel pieno della crisi della prima metà del 2012 (il cui quadro è presentato nel già citato A.154) si riscontra qualche segnale positivo, che in qualche misura conferma alcune delle tendenze citate in precedenza. Oltre ai già citati A.126, A.146 e A.147 (ved. § 4.5.3), si vedano:

- A.142 riferisce che Ikea *‘ha spostato tre produzioni dall'Asia al nostro Paese. Il comparto cassettiere era già stato assegnato di recente ad aziende piemontesi, ora arriveranno le rubinetterie e i giocattoli. Competenza. Impegno. Capacità di produrre articoli caratterizzati da una qualità migliore e a prezzi più bassi dei loro concorrenti asiatici. Sono gli assi nella manica dei fornitori italiani di Ikea... Nel 2011 con un miliardo di euro di acquisti il gruppo svedese si è aggiudicato il titolo di primo cliente della filiera italiana dell'arredamento. Il settore di maggiore successo è rappresentato dalle cucine «made in Italy»: una su tre di quelle vendute nel mondo è prodotta da noi.’*;
- A.143 racconta le storie di alcune medie imprese di successo del sistema legno-arredo, che pure ha attraversato una profonda crisi (*‘nel 2011 il settore ha segnato un passo indietro nel fatturato (-4,2%), con la caduta dei consumi interni (-7,3%) solo in parte compensata dall'aumento dell'export (+5,8%). Ma per vendere in Medio Oriente, o anche solo in Germania, servono muscoli e organizzazione, mentre la dimensione media d'impresa nel mobile in Italia resta lillipuziana...’*);
- A.144 riferisce di un'indagine sui processi di ristrutturazione dell'industria italiana: *‘«Crescita zero è un concetto che ormai spiega poco e niente. Anzi, nasconde molte cose. Non ci fa vedere come un pezzo dell'offerta italiana, quella capace di produrre valore aggiunto, si sia addirittura rafforzata. A scomparire sono state, invece, le aziende e le produzioni che non reggono la competizione con i nuovi Paesi produttori»*. Vengono poi analizzati altri casi di successo di medie imprese italiane: *‘Nel settore moda-abbigliamento ci sono una cinquantina di società quotabili: godono di ottimi brand, macinano utili e stanno attraversando la tempesta convinti di farcela, tanto che le banche d'affari li corteggiano per accompagnarli in Piazza Affari. Il presidente di Sistema Moda Italia è convinto che a determinare la forza dell'offerta italiana sia la struttura di filiera che ci rende più continui dei francesi, specializzati invece nel retail. L'economia di filiera sembra così essere l'italian way per reggere alla crisi perché garantisce specializzazione continua assieme a flessibilità organizzativa. Altre sorprese arrivano dai distretti... Ben 25 hanno superato i livelli pre-crisi, ovvero in piena tempesta (2011) hanno fatturato di più del 2008, quando è iniziata la tormenta...’*;
- A.150 riferisce che Ericsson, leader mondiale nelle tecnologie di telecomunicazione, *“ha aperto a Genova il nuovo centro di ricerca specializzato in fotonica dove 550 specialisti realizzeranno le reti a banda ultralarga...”*, mentre in A.151 si legge che *“in un quadro occupazionale sempre più critico arriva una notizia relativamente positiva: Alcatel-Lucent dimezza la richiesta di esuberanti presentata a gennaio. Cinque mesi fa la multinazionale tecnologica franco-americana, proprietaria della ex Telettra di Vimercate, aveva infatti annunciato 490 posti di lavoro in meno, di cui 360 nella ricerca e sviluppo. I sindacati avevano addirittura messo in dubbio la volontà di restare in Italia. Oggi l'azienda fa una nuova proposta e riduce i tagli da 490 a 245, 145 dei quali ricercatori... Gli impegni presi dal governo italiano hanno spinto Parigi a rivedere, e non di poco, i suoi piani...”*.

A.157, invece, registra purtroppo, nella prima parte del 2012, una frenata dell'export dei Distretti, che fino a pochi mesi prima (ved. ad esempio A.78 e A.81) avevano dato segnali positivi, e individua nella dimensione troppo piccola delle imprese una delle possibili cause di debolezza.

## PARTE SECONDA – LE RELAZIONI INDUSTRIALI IN ITALIA

### 5. Le relazioni industriali e l'evoluzione del mondo del lavoro in Italia

#### 5.1 Considerazioni preliminari

##### 5.1.1 La Normativa

Per accostarsi all'ampio tema delle relazioni industriali appare utile iniziare con alcuni brevi estratti dai testi legislativi più frequentemente citati nel prosieguo<sup>75</sup>:

- il Riquadro 9 riporta il testo dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori;
- il Riquadro 10 contiene uno stralcio dell'accordo 23 luglio 1993 (Protocollo Giugni);
- nel Riquadro 11 è contenuto il testo dell'Art. 1 della cosiddetta 'Legge Biagi' (Legge 14.2.2003, n. 30), articolo che sintetizza i criteri ispiratori della Legge stessa;
- il Riquadro 12 riporta lo schema del D.Lgs. 10.9.2003 n. 276, che contiene le norme di attuazione delle deleghe affidate al Governo dalla predetta 'Legge Biagi', e una sintesi della circolare 1/2004 del Ministero del Lavoro "Disciplina delle collaborazioni coordinate e continuative nella modalità c.d. a progetto. Decreto legislativo n. 276/03", e della Circolare 17/2006 del Ministero del Lavoro del 14.6.2006 'Collaborazioni coordinate e continuative nella modalità a progetto di cui agli artt. 61 e ss. d.lgs. n. 276/2003. Call center. Attività di vigilanza. Indicazioni operative';
- il Riquadro 13 contiene l'articolo 8 ('Sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità') del D.L. 138 del 13.8.2011, convertito nella legge 148 del 14.9.2011; tale articolo è riprodotto anche in B.125;
- il Riquadro 16 (ved. § 5.10) riporta l'articolo 42 del testo di legge approvato dal Senato il 31.5.2012, destinato a sostituire l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori.

Si riporta anche un 'glossario' (B.2), in cui vengono brevemente illustrati e inquadrati storicamente termini e riferimenti come 'Protocollo Giugni 1993' [per uno stralcio del testo, ved. Riquadro 10], 'Contratto collettivo', 'Disegno di legge Smuraglia 1995', 'Legge tedesca sui licenziamenti', 'Disegno di legge Debenedetti 1997').

#### **Riquadro 9 – articolo 18 dello Statuto dei lavoratori (Legge 20.5.1970, n. 300)**

##### **Art. 18. - Reintegrazione nel posto di lavoro.**

Ferma restando l'esperibilità delle procedure previste dall'art. 7 della legge 15 luglio 1966, n. 604, il giudice, con la sentenza con cui dichiara inefficace il licenziamento ai sensi dell'art. 2 della legge predetta o annulla il licenziamento intimato senza giusta causa o giustificato motivo ovvero ne dichiara la nullità a norma della legge stessa, ordina al datore di lavoro di reintegrare il lavoratore nel posto di lavoro.

Il lavoratore ha diritto al risarcimento del danno subito per il licenziamento di cui sia stata accertata la inefficacia o l'invalidità a norma del comma precedente.

In ogni caso, la misura del risarcimento non potrà essere inferiore a cinque mensilità di retribuzione, determinata secondo i criteri di cui all'art. 2121 del codice civile.

Il datore di lavoro che non ottempera alla sentenza di cui al comma precedente è tenuto inoltre a corrispondere al lavoratore le retribuzioni dovutegli in virtù del rapporto di lavoro dalla data della sentenza stessa fino a quella della reintegrazione.

Se il lavoratore entro trenta giorni dal ricevimento dell'invito del datore di lavoro non abbia ripreso servizio, il rapporto si intende risolto.

La sentenza pronunciata nel giudizio di cui al primo comma è provvisoriamente esecutiva.

Nell'ipotesi di licenziamento dei lavoratori di cui all'art. 22, su istanza congiunta del lavoratore e del sindacato cui questi aderisce o conferisca mandato, il giudice, in ogni stato e grado del giudizio di merito,

<sup>75</sup> Quanto riportato nel presente paragrafo non ha ovviamente la pretesa di fare un quadro completo della legislazione sul lavoro vigente in Italia

può disporre con ordinanza, quando ritenga irrilevanti o insufficienti gli elementi di prova forniti dal datore di lavoro, la reintegrazione del lavoratore nel posto di lavoro.

L'ordinanza di cui al comma precedente può essere impugnata con reclamo immediato al giudice medesimo che l'ha pronunciata.

Si applicano le disposizioni dell'art. 178, terzo, quarto, quinto e sesto comma del codice di procedura civile.

L'ordinanza può essere revocata con la sentenza che decide la causa.

Nell'ipotesi di licenziamento dei lavoratori di cui all'art. 22, il datore di lavoro che non ottempera alla sentenza di cui al primo comma ovvero all'ordinanza di cui al quarto comma, non impugnata o confermata dal giudice che l'ha pronunciata, è tenuto anche, per ogni giorno di ritardo, al pagamento a favore del Fondo adeguamento pensioni di una somma pari all'importo della retribuzione dovuta al lavoratore.

#### **Riquadro 10 – Accordo 23 luglio 1993**

##### **Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo (Protocollo Giugni)**

[...]

#### 2. Assetti contrattuali

1. Gli assetti contrattuali prevedono:

-un contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria

-un secondo livello di contrattazione, aziendale o alternativamente territoriale, laddove previsto, secondo l'attuale prassi nell'ambito di specifici settori.

2. Il CCNL ha durata quadriennale per la materia normativa e biennale per la materia retributiva.

La dinamica degli effetti economici del contratto sarà coerente con i tassi di inflazione programmata assunti come obiettivo comune. Per la definizione di detta dinamica sarà tenuto conto delle politiche concordate nelle sessioni di politica dei redditi e dell'occupazione, dell'obiettivo mirato alla salvaguardia del potere d'acquisto delle retribuzioni, delle tendenze generali dell'economia e del mercato del lavoro, del raffronto competitivo e degli andamenti specifici del settore. In sede di rinnovo biennale dei minimi contrattuali, ulteriori punti di riferimento del negoziato saranno costituiti dalla comparazione tra l'inflazione programmata e quella effettiva intervenuta nel precedente biennio, da valutare anche alla luce delle eventuali variazioni delle ragioni di scambio del Paese, nonché dall'andamento delle retribuzioni.

3. La contrattazione aziendale riguarda materie e istituti diversi e non ripetitivi rispetto a quelli retributivi propri del CCNL. Le erogazioni del livello di contrattazione aziendale sono strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, compresi i margini di produttività, che potrà essere impegnata per accordo tra le parti, eccedente quella eventualmente già utilizzata per riconoscere gli aumenti retributivi a livello di CCNL, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa.

Le parti prendono atto che, in ragione della funzione specifica ed innovativa degli istituti della contrattazione aziendale e dei vantaggi che da essi possono derivare all'intero sistema produttivo attraverso il miglioramento dell'efficienza aziendale e dei risultati di gestione, ne saranno definiti le caratteristiche ed il regime contributivo-previdenziale mediante un apposito provvedimento legislativo promosso dal Governo, tenuto conto dei vincoli di finanza pubblica e della salvaguardia della prestazione previdenziale dei lavoratori.

La contrattazione aziendale o territoriale è prevista secondo le modalità e negli ambiti di applicazione che saranno definiti dal contratto nazionale di categoria nello spirito dell'attuale prassi negoziale con particolare riguardo alle piccole imprese. Il contratto nazionale di categoria stabilisce anche la tempistica, secondo il principio dell'autonomia dei cicli negoziali, le materie e le voci nelle quali essa si articola.

[...]

#### **Riquadro 11 – Legge 14.2.2003 n. 30 ('legge Biagi') – pubblicata sulla G.U. n. 47 del 26.2.2003**

Per il testo completo, ved. [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

##### **Art. 1.**

1. Allo scopo di realizzare un sistema efficace e coerente di strumenti intesi a garantire trasparenza ed efficienza al mercato del lavoro e a migliorare le capacità di inserimento professionale dei disoccupati e di quanti sono in cerca di una prima occupazione, con particolare riguardo alle donne e ai giovani, il Governo è delegato ad adottare [...] i principi fondamentali in materia di disciplina dei servizi per l'impiego, con particolare riferimento al sistema del collocamento, pubblico e privato, e di somministrazione di manodopera.

2. La delega è esercitata nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:

- a) snellimento e semplificazione delle procedure di incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- b) modernizzazione e razionalizzazione del sistema del collocamento pubblico, al fine di renderlo maggiormente efficiente e competitivo, secondo una disciplina incentrata su:
- 1) rispetto delle competenze previste dalla legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, [...];
  - 2) sostegno e sviluppo dell'attività lavorativa femminile e giovanile, nonché sostegno al reinserimento dei lavoratori anziani;
  - 3) abrogazione di tutte le norme incompatibili con la nuova regolamentazione del collocamento, ivi inclusa la legge 29 aprile 1949, n. 264, fermo restando il regime di autorizzazione o accreditamento per gli operatori privati ai sensi di quanto disposto dalla lettera l) e stabilendo, in materia di collocamento pubblico, un nuovo apparato sanzionatorio, con previsione di sanzioni amministrative per il mancato adempimento degli obblighi di legge;
  - 4) mantenimento da parte dello Stato delle competenze in materia di conduzione coordinata ed integrata del sistema informativo lavoro;
- c) mantenimento da parte dello Stato delle funzioni amministrative relative alla conciliazione delle controversie di lavoro individuali e plurime, nonché alla risoluzione delle controversie collettive di rilevanza pluriregionale;
- d) mantenimento da parte dello Stato delle funzioni amministrative relative alla vigilanza in materia di lavoro, alla gestione dei flussi di entrata dei lavoratori non appartenenti all'Unione europea, [...];
- e) mantenimento da parte delle province delle funzioni amministrative attribuite dal decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469;
- f) incentivazione delle forme di coordinamento e raccordo tra operatori privati e operatori pubblici, ai fini di un migliore funzionamento del mercato del lavoro, nel rispetto delle competenze delle regioni e delle province;
- g) ridefinizione del regime del trattamento dei dati relativi all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, nel rispetto della legge 31 dicembre 1996, n. 675, [...];
- h) coordinamento delle disposizioni sull'incontro tra domanda e offerta di lavoro con la disciplina in materia di lavoro dei cittadini non comunitari, nel rispetto della normativa vigente in modo da prevenire l'adozione di forme di lavoro irregolare, anche minorile, e sommerso e al fine di semplificare le procedure di rilascio delle autorizzazioni al lavoro;
- i) eliminazione del vincolo dell'oggetto sociale esclusivo per le imprese di fornitura di prestazioni di lavoro temporaneo di cui all'articolo 2 della legge 24 giugno 1997, n. 196, e per i soggetti di cui all'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469, e successive modificazioni, garantendo un periodo transitorio di graduale adeguamento per le società già autorizzate;
- l) identificazione di un unico regime autorizzatorio o di accreditamento per gli intermediari pubblici [...];
- m) abrogazione della legge 23 ottobre 1960, n. 1369, e sua sostituzione con una nuova disciplina basata sui seguenti criteri direttivi:
- 1) autorizzazione della somministrazione di manodopera, solo da parte dei soggetti identificati ai sensi della lettera l);
  - 2) ammissibilità della somministrazione di manodopera, anche a tempo indeterminato, in presenza di ragioni di carattere tecnico, produttivo od organizzativo, individuate dalla legge o dai contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative;
  - 3) chiarificazione dei criteri di distinzione tra appalto e interposizione, ridefinendo contestualmente i casi di comando e distacco, nonché di interposizione illecita laddove manchi una ragione tecnica, organizzativa o produttiva ovvero si verifichi o possa verificarsi la lesione di diritti inderogabili di legge o di contratto collettivo applicato al prestatore di lavoro;
  - 4) garanzia del regime della solidarietà tra fornitore e utilizzatore in caso di somministrazione di lavoro altrui;
  - 5) trattamento assicurato ai lavoratori coinvolti nell'attività di somministrazione di manodopera non inferiore a quello a cui hanno diritto i dipendenti di pari livello dell'impresa utilizzatrice;
  - 6) conferma del regime sanzionatorio civilistico e penalistico previsto per i casi di violazione della disciplina della mediazione privata nei rapporti di lavoro, prevedendo altresì specifiche sanzioni penali per le ipotesi di esercizio abusivo di intermediazione privata nonché un regime sanzionatorio più incisivo nel caso di sfruttamento del lavoro minorile;
  - 7) utilizzazione del meccanismo certificatorio di cui all'articolo 5 ai fini della distinzione concreta tra interposizione illecita e appalto genuino, sulla base di indici e codici di comportamento elaborati in sede amministrativa che tengano conto della rigorosa verifica della reale organizzazione dei mezzi e dell'assunzione effettiva del rischio di impresa da parte dell'appaltatore;

- n) attribuzione della facoltà ai gruppi di impresa, individuati ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile nonché ai sensi del decreto legislativo 2 aprile 2002, n. 74, di delegare lo svolgimento degli adempimenti di cui all'articolo 1 della legge 11 gennaio 1979, n. 12, alla società capogruppo per tutte le società controllate e collegate, ferma restando la titolarità delle obbligazioni contrattuali e legislative in capo alle singole società datrici di lavoro;
- o) abrogazione espressa di tutte le normative, anche se non espressamente indicate nelle lettere da a) a n), che sono direttamente o indirettamente incompatibili con i decreti legislativi emanati ai sensi del presente articolo;
- p) revisione del decreto legislativo 2 febbraio 2001, n. 18, che ha modificato l'articolo 2112 del codice civile in tema di trasferimento d'azienda, al fine di armonizzarlo con la disciplina contenuta nella presente delega, basata sui seguenti criteri direttivi:
- 1) completo adeguamento della disciplina vigente alla normativa comunitaria, anche alla luce del necessario coordinamento con la legge 1° marzo 2002, n. 39, che dispone il recepimento della direttiva 2001/23/CE del Consiglio, del 12 marzo 2001, concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative al mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimenti di imprese, di stabilimenti o di parti di imprese o di stabilimenti;
  - 2) previsione del requisito dell'autonomia funzionale del ramo di azienda nel momento del suo trasferimento;
  - 3) previsione di un regime particolare di solidarietà tra appaltante e appaltatore, nei limiti di cui all'articolo 1676 del codice civile, per le ipotesi in cui il contratto di appalto sia connesso ad una cessione di ramo di azienda;
- q) redazione, entro ventiquattro mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, di uno o più testi unici delle normative e delle disposizioni in materia di mercato del lavoro e incontro tra domanda e offerta di lavoro.

## Art. 2.

[...]

**Riquadro 12 – D.Lgs. 10.9.2003 n. 276** *‘Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro di cui alla Legge 14.2.2003 n. 30’* – pubblicato sulla G.U. 235 del 9.10.2003

**Circolare 1/2004** del Ministero del Lavoro *‘Disciplina delle collaborazioni coordinate e continuative nella modalità c.d. a progetto. Decreto legislativo n. 276/03’* – pubblicata sulla G.U. del 14.1.2004

**Circolare 17/2006** del Ministero del Lavoro del 14.6.2006 *‘Collaborazioni coordinate e continuative nella modalità a progetto di cui agli artt. 61 e ss. d.lgs. n. 276/2003. Call center. Attività di vigilanza. Indicazioni operative’*.

**D.Lgs. 10.9.2003 n. 276** – Per il testo completo, ved. [www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe](http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe)

## Art. 1

1. Le disposizioni di cui al presente decreto legislativo, nel dare attuazione ai principi e criteri direttivi contenuti nella legge 14 febbraio 2003, n. 30, si collocano nell'ambito degli orientamenti comunitari in materia di occupazione e di apprendimento permanente e sono finalizzate ad aumentare, nel rispetto delle disposizioni relative alla libertà e dignità del lavoratore di cui alla legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni e integrazioni, alla parità tra uomini e donne di cui alla legge 9 dicembre 1977, n. 903, e successive modificazioni ed integrazioni, e alle pari opportunità tra i sessi di cui alla legge 10 aprile 1991, n. 125, e successive modificazioni ed integrazioni, i tassi di occupazione e a promuovere la qualità e la stabilità del lavoro, anche attraverso contratti a contenuto formativo e contratti a orario modulato compatibili con le esigenze delle aziende e le aspirazioni dei lavoratori.

2. Il presente decreto non trova applicazione per le pubbliche amministrazioni e per il loro personale. [...]

## Art. 2 – Definizioni

- a) somministrazione di lavoro: ...
- b) intermediazione: ...
- c) ricerca e selezione del personale: ...
- d) supporto alla ricollocazione professionale: ...
- e) autorizzazione: ...
- f) accreditamento: ...
- g) borsa continua del lavoro: ...

- h) enti bilaterali: ...
- i) libretto formativo del cittadino: ...
- j) lavoratore: ...
- k) lavoratore svantaggiato: ...
- l) divisioni operative: ...
- m) associazioni di datori e prestatori di lavoro: ...

**Titolo II** – Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro

Capo I – Regime autorizzatorio e accreditamenti

Capo II – Tutele sul mercato e disposizioni speciali con riferimento ai lavoratori svantaggiati

Capo III – Borsa continua nazionale del lavoro e monitoraggio statistico

Capo IV – Regime sanzionatorio

**Titolo III** – Somministrazione di lavoro, appalto di servizi, distacco

Capo I – Somministrazione di lavoro

Capo II – Appalto e distacco

**Titolo IV** – Disposizioni in materia di gruppi di impresa e trasferimento d'azienda

**Titolo V** – Tipologie contrattuali a orario ridotto, modulato o flessibile

Capo I – Lavoro intermittente

Capo II – Lavoro ripartito

Capo III – Lavoro a tempo parziale

**Titolo VI** – Apprendistato e contratto di inserimento

Capo I – Apprendistato

Capo II – Contratto di inserimento

**Titolo VII** – Tipologie contrattuali a progetto e occasionali

Capo I – Lavoro a progetto e lavoro occasionale

Capo II – Prestazioni occasionali di tipo accessorio rese da particolari soggetti

**Titolo VIII** – Procedure di certificazione

Capo I – Certificazione dei contratti di lavoro

Capo II – Altre ipotesi di certificazione

**Titolo IX** – Disposizioni transitorie e finali

**Circolare 1/2004** – per il testo completo ved. B.15/2004

La definizione di lavoro a progetto – e la relativa disciplina – è contenuta negli articoli da 61 a 69 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276. Ai sensi dell'art. 61, comma 1, i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa di cui all'art. 409, n. 3, c.p.c. devono essere "riconducibili a uno o più progetti specifici o programmi di lavoro o fasi di esso determinati dal committente e gestiti autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato, nel rispetto del coordinamento con la organizzazione del committente e indipendentemente dal tempo impiegato per l'esecuzione della attività lavorativa"...

L'articolo 61, oltre a definire positivamente le modalità di svolgimento delle collaborazioni coordinate e continuative c.d. a progetto, esclude infatti dalla riconducibilità a tale tipo contrattuale:

- o le prestazioni occasionali, intendendosi per tali i rapporti di durata complessiva non superiore a trenta giorni nel corso dell'anno solare con lo stesso committente...
- o gli agenti ed i rappresentanti di commercio...
- o le professioni intellettuali...

...  
*I requisiti qualificanti della fattispecie.* Le collaborazioni coordinate e continuative secondo il modello approntato dal legislatore, oltre al requisito del progetto, programma di lavoro o fase di esso, che costituisce mera modalità organizzativa della prestazione lavorativa, restano caratterizzate dall'elemento qualificatorio essenziale, rappresentato dall'autonomia del collaboratore (nello svolgimento della attività lavorativa dedotta nel contratto e funzionalizzata alla realizzazione del progetto, programma di lavoro o fase di esso), dalla necessaria coordinazione con il committente, e dall'irrelevanza del tempo impiegato per l'esecuzione della prestazione...

*Il progetto* consiste in un'attività produttiva ben identificabile e funzionalmente collegata ad un determinato risultato finale cui il collaboratore partecipa direttamente con la sua prestazione. Il progetto può essere connesso all'attività principale od accessoria dell'impresa. L'individuazione del progetto da dedurre nel contratto compete al committente.

...  
*Possibilità di rinnovo.* Analogo progetto o programma di lavoro può essere oggetto di successivi contratti di lavoro con lo stesso collaboratore. Quest'ultimo può essere a maggior ragione impiegato successivamente

anche per diversi progetti o programmi aventi contenuto del tutto diverso. Tuttavia i rinnovi, così come i nuovi progetti in cui sia impiegato lo stesso collaboratore, non devono costituire strumenti elusivi dell'attuale disciplina. Ciascun contratto di lavoro a progetto deve pertanto presentare, autonomamente considerato, i requisiti di legge

...

*Le tutele.* Tra gli scopi dichiarati dal Legislatore era espressamente individuato l'incremento delle tutele per i collaboratori. L'art. 66, infatti, appronta un sistema di tutele minimo con particolare riferimento alla gravidanza, alla malattia ed all'infortunio stabilendo in primo luogo che essi non comportano l'estinzione del rapporto contrattuale, che rimane sospeso, senza erogazione del corrispettivo.

...

**Circolare 17/2006** – per il testo completo ved. il sito del Ministero del Lavoro [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

...

*Criteri di individuazione e specificazione del progetto o programma di lavoro*

Il mercato del lavoro nel settore dei *call center* continua ad essere caratterizzato, anche successivamente all'entrata in vigore del d.lgs. n. 276 del 2003 ed alla introduzione del lavoro a progetto, da un consistente utilizzo di contratti di collaborazione autonoma. Si deve anzitutto precisare che in considerazione delle novità introdotte dal d.lgs. n. 276 del 2003 i presupposti per la stipulazione di un contratto di lavoro a progetto devono in generale essere individuati con riferimento: a) ai criteri di individuazione e specificazione del progetto o programma di lavoro; b) ai requisiti essenziali che devono connotare l'autonomia del collaboratore nella gestione dei tempi di lavoro; c) alle modalità di coordinamento consentite tra il committente ed il lavoratore.

...

*Requisiti essenziali per l'autonomia della prestazione*

L'art. 61 del d.lgs. n. 276 del 2003 dispone che il progetto o programma di lavoro deve essere gestito autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato ed indipendentemente dal tempo impiegato per l'esecuzione dell'attività lavorativa. Ciò, come noto, al fine di garantire al collaboratore una sostanziale ed effettiva autonomia nell'esecuzione della prestazione. Ne deriva che il collaboratore a progetto cui è assegnato l'incarico di compiere le operazioni telefoniche sopra descritte può essere considerato autonomo alla condizione essenziale che il collaboratore stesso possa unilateralmente e discrezionalmente determinare, senza necessità di preventiva autorizzazione o successiva giustificazione, la quantità di prestazione da eseguire e la collocazione temporale della stessa.

...

*Forme consentite di coordinamento*

...nell'ambito della specifica operatività dei *call center*, possono rientrare tra le forme di coordinamento:

- a) la previsione concordata di fasce orarie nelle quali il collaboratore deve poter agire con l'autonomia sopra specificata...
- b) la previsione concordata di un numero predeterminato di giornate di informazione finalizzate all'aggiornamento del collaboratore...
- c) la previsione concordata della presenza di un assistente di sala...

### **Riquadro 13 – Articolo 8 del D.L. 138 del 13.8.2011, convertito nella Legge 148 del 14.9.2011**

#### **Sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità**

**1.** I contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, possono realizzare specifiche intese con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali, finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività.

**2.** Le specifiche intese di cui al comma 1 possono riguardare la regolazione delle materie inerenti l'organizzazione del lavoro e della produzione con riferimento:

- a) agli impianti audiovisivi e alla introduzione di nuove tecnologie;
- b) alle mansioni del lavoratore, alla classificazione e inquadramento del personale;
- c) ai contratti a termine, ai contratti a orario ridotto, modulato o flessibile, al regime della solidarietà negli appalti e ai casi di ricorso alla somministrazione di lavoro;

d) alla disciplina dell'orario di lavoro;

e) alle modalità di assunzione e disciplina del rapporto di lavoro, comprese le collaborazioni coordinate e continuative a progetto e le partite IVA, alla trasformazione e conversione dei contratti di lavoro e alle conseguenze del recesso dal rapporto di lavoro, fatta eccezione per il licenziamento discriminatorio, il licenziamento della lavoratrice in concomitanza del matrimonio, il licenziamento della lavoratrice dall'inizio del periodo di gravidanza fino al termine dei periodi di interdizione al lavoro, nonché fino ad un anno di età del bambino, il licenziamento causato dalla domanda o dalla fruizione del congedo parentale e per la malattia del bambino da parte della lavoratrice o del lavoratore ed il licenziamento in caso di adozione o affidamento.

**2-bis.** Fermo restando il rispetto della Costituzione, nonché i vincoli derivanti dalle normative comunitarie e dalle convenzioni internazionali sul lavoro, le specifiche intese di cui al comma 1 operano anche in deroga alle disposizioni di legge che disciplinano le materie richiamate dal comma 2 ed alle relative regolamentazioni contenute nei contratti collettivi nazionali di lavoro.

**3.** Le disposizioni contenute in contratti collettivi aziendali vigenti, approvati e sottoscritti prima dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 tra le parti sociali, sono efficaci nei confronti di tutto il personale delle unità produttive cui il contratto stesso si riferisce a condizione che sia stato approvato con votazione a maggioranza dei lavoratori.

**3-bis.** All'articolo 36, comma 1, del decreto legislativo 8 luglio 2003, n. 188, sono apportate le seguenti modifiche:

a) all'alinea, le parole: "e la normativa regolamentare, compatibili con la legislazione comunitaria, ed applicate" sono sostituite dalle seguenti: "la normativa regolamentare ed i contratti collettivi nazionali di settore, compatibili con la legislazione comunitaria, ed applicati";

b) dopo la lettera b), è inserita la seguente: "b-bis) condizioni di lavoro del personale".

### 5.1.2 Le caratteristiche dei lavoratori e dell'organizzazione del lavoro

Sempre in via preliminare, appaiono utili alcuni approfondimenti sulle *caratteristiche* dei *lavoratori* contemporanei e dell'odierna *organizzazione del lavoro*. A questo proposito non si può dimenticare il romanzo 'Mammut' di Antonio Pennacchi (Donzelli ed., 1994 – riedito da Mondadori nel 2011), che vive dall'interno le trasformazioni della classe operaia dagli anni '70 agli anni '90: "...E poi io credevo a una cosa. Avevo in testa un mito. Un'idea. Purtroppo la storia è andata avanti: la classe operaia, come classe che doveva dirigere tutto, come diceva Marx... oramai è una specie in via d'estinzione. Anche numericamente. Come il lupo... Ci siamo estinti già da un pezzo. Come il bisonte dell'Europa. Come i Mammut..."<sup>76</sup>.

Altri contributi di interesse sull'argomento:

- B.16 (già citato nel § 4.4) prova a delineare il 'profilo' dei 'nuovi operai' in Italia<sup>77</sup>: "gli operai del terzo millennio non ricordano per niente il vecchio Cipputi e non si somigliano nemmeno tra di loro. Quando si incontrano finiscono per darsi del «lei». Di anni dall'autunno caldo ne sono passati un'infinità e hanno cancellato la storica nozione di classe operaia e le vecchie rappresentazioni identitarie. «In Italia però la destrutturazione del lavoro è arrivata senza che ci fosse una Lady di ferro ammazzasindacati - ha scritto il sociologo Aris Accornero -, tutto è iniziato invece con la destrutturazione della grande impresa». Guai a pensare però che la fine del vecchio sistema fordista abbia fatto scomparire le tute blu. Gli operai sono ancora tantissimi, uomini e donne la cui cultura si forma solo in minima parte sul posto di lavoro. Non sono quelle «macchine per la lotta di classe» (definizione dello stesso Accornero) che erano diventati i loro padri, ma individui. «L'individualismo e la flessibilità hanno cambiato radicalmente l'ideologia operaia tradizionale - sostiene Luigi Copiello, segretario della Fim-Cisl Veneto..."; vengono inoltre forniti alcuni dati Istat (riferiti al 2003): "gli operai sono 7,3 milioni (le donne sono poco più del 30%) ovvero il 45% di tutti i lavoratori dipendenti italiani. E sono in aumento: negli ultimi tre anni sono cresciuti del 3,3%. La novità è che solo 3,8 milioni lavorano nell'industria a fronte di 3,1 milioni nei servizi. Ed è sicuramente sorprendente come ormai in Emilia-Romagna ci siano più operai che in Piemonte. Il cuore dell'insediamento

<sup>76</sup> Si veda in B.106 un breve commento alla riedizione di questo romanzo

<sup>77</sup> In parallelo, si veda A.84 (§ 4.3) che traccia un breve profilo degli operai delle fabbriche cinesi

è tra la Lombardia e il Veneto che danno lavoro quasi a un terzo delle tute blu italiane. Anche l'età media riserva sorprese: è di soli 38 anni. Non esiste un dato esatto su quanti siano gli operai della piccola impresa, tuttavia è facile arguire che due terzi delle tute blu lavorano in imprese sotto i 49 dipendenti... «Un conto è avere Mirafiori con 30 mila persone che lavorano braccio a braccio, un altro è dividere le tute blu in gruppi da cinquanta o cento lavoratori», dice il Sindaco di Torino Sergio Chiamparino. Quella che viene a mancare è la grande fabbrica, «la cattedrale di tutte le rappresentazioni sindacali», come la descrive Cesare Damiano, ex segretario della Fiom-Cgil piemontese e ora dirigente Ds...»;

- B.52 riporta i risultati di uno studio realizzato in Assolombarda in merito all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro nelle imprese dell'area milanese, soprattutto di media e piccola dimensione:
  - «...Tra le pratiche oggetto di analisi, le cosiddette 'nuove pratiche di lavoro', ci sono: la polivalenza e la rotazione dei lavoratori su più mansioni, i gruppi di lavoro autonomi e semi autonomi, il decentramento decisionale, e la formazione mirata al raggiungimento di una maggiore flessibilità interna... queste nuove pratiche sono definite High Performance Work Practices (HPWP), in ragione del fatto che diverse evidenze empiriche dimostrano l'associazione positiva tra l'introduzione di queste nuove pratiche e una migliore performance (economica finanziaria e produttiva) dell'impresa...;
  - il 60% delle imprese [del campione] è classificabile tra le 'imprese innovatrici' (ossia applica in misura significativa le pratiche considerate), mentre il restante 40% mantiene un'organizzazione tradizionale dei processi di lavoro. Nel 38% delle imprese osservate l'impiego delle nuove pratiche di lavoro è aumentato negli ultimi anni; nelle imprese di dimensioni ridotte tale quota raggiunge il 44%;
  - La polivalenza dei lavoratori su più mansioni è sia la pratica che è cresciuta maggiormente in questo arco di tempo, sia quella che ha registrato nel 2005 la maggiore diffusione e intensità di utilizzo. All'opposto, misure volte al decentramento decisionale, ossia che vanno nella direzione di una riduzione dei livelli gerarchici, sono le meno diffuse...»;
- B.57 analizza il contratto di lavoro intermittente (o lavoro a chiamata), definito come “il contratto mediante il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro che ne può utilizzare la prestazione lavorativa”. Secondo lo studio, questo tipo di contratto “è stato fin dall'inizio tra le più controverse innovazioni introdotte dalla legge 30/2003 e dal D. Lgs. 276 del 2003 [ved. Riquadri 10 e 11]. Esso può essere a tempo determinato o indeterminato. Può essere stipulato da qualunque impresa con qualunque lavoratore per determinate tipologie di prestazioni (essenzialmente riferite a lavori definiti come discontinui dalla normativa sull'orario di lavoro) e per il lavoro nel week-end e in periodi predeterminati (ferie estive, vacanze pasquali o natalizie); in ogni caso, indipendentemente dal tipo di prestazione, può sempre essere stipulato con lavoratori di età inferiore ai 25 anni o superiore ai 45 anni. Il contratto di lavoro intermittente può (non "deve") prevedere la corresponsione al lavoratore di un'indennità di disponibilità... [Dai dati disponibili, relativi al Veneto, risulta che] nel 2006 si sono ampiamente superate le 10.000 assunzioni (vale a dire poco meno del 2% delle assunzioni totali) e i primi mesi del 2007 evidenziano un ulteriore trend di incremento, registrato in tutte le province. Elevatissima è la polarizzazione settoriale: circa due terzi delle assunzioni a chiamata risultano attivate dalle imprese del comparto alberghi-ristorazione; altri due addensamenti di rilievo si riconoscono nel commercio e nei servizi culturali e ricreativi mentre modestissimo è l'utilizzo da parte dell'industria. La maggioranza dei contratti di lavoro a chiamata stipulati (circa il 60%) è a tempo indeterminato. Non risulta utilizzato l'istituto dell'indennità di chiamata...»;
- B.119, infine, riferisce di “Una recente indagine commissionata dal PD alla Swg (e in verità poco valorizzata dal committente) che testimonia come si sia prodotta una drastica deideologizzazione del mondo del lavoro e sia nata una prossimità tra azienda e lavoratore che non può più essere ignorata. Gli operai sono soddisfatti del proprio lavoro molto più di quanto si racconti e pensano che di fronte alla Grande Crisi le aziende si sono mosse meglio dei sindacati”. Il Riquadro 14 riporta alcuni risultati di tale indagine.

**Riquadro 14 – Alcuni dati tratti dall'indagine 'La condizione operaia in Italia',  
commissionata dal PD a SWG srl, Via S. Francesco 24, Trieste – marzo-giugno 2011 (\*)**

- In termini di condizioni lavorative il suo lavoro attuale le piace: (molto + abbastanza) → 76%
- Potendo scegliere, dal suo lavoro vorrebbe: (più sicurezza) → 27%; (più gratificazione + più riconoscimento) → 25%; (più reddito) → 48%
- ...
- Pensando al suo futuro lei ritiene che il suo posto di lavoro sia: (sicuro + abbastanza sicuro) → 61%
- Ritiene che il suo posto di lavoro non sia sicuro perché (*base rispondente il 39% del campione*): (ha un contratto precario) → 20%; (la sua azienda è in difficoltà) → 27%; (lavora in un'azienda piccola) → 7%; (oggi nessun lavoro è sicuro) → 46%
- È iscritto a un Sindacato: (No) → 60%
- ...
- Cosa vorrebbe dai Sindacati in questo momento: (più unità) → 43%; (più azione contrattuale) → 23%; (più ragionevolezza) → 19%; (più conflittualità) → 8%; (più azione politica) → 7%
- ...
- Ritiene grave la crisi economica: (molto + abbastanza) → 93%
- Come hanno saputo rispondere alla crisi i Sindacati: (molto bene + abbastanza bene) → 33%; (abbastanza male) → 22%; (male / di fatto non ha risposto) → 45%
- Come ha saputo rispondere alla crisi l'Azienda: (molto bene + abbastanza bene) → 72%; (abbastanza male) → 14%; (male / di fatto non ha risposto) → 14%
- Il referendum condotto in gennaio tra i lavoratori di Mirafiori ha legittimato l'accordo tra Fiat e alcuni Sindacati. Valuta il risultato del referendum in maniera: (negativa) → 45%; (positiva) → 40%; (non sa) → 15%
- ...

(\*) Si ringrazia SWG srl per aver gentilmente fornito i risultati dell'indagine, realizzata su un campione di 600 operai maggiorenni

## **5.2 Le relazioni industriali negli altri Paesi**

E' anche opportuno avere preliminarmente qualche elemento in merito alle relazioni industriali e al mercato del lavoro negli altri Paesi. Sembra opportuno iniziare con una recente analisi di Tiziano Treu (già Ministro del Lavoro) che in B.195 confronta le soluzioni adottate in altri Paesi europei in merito a quanto in Italia è normato dall'articolo 18: *"...In Europa vige il principio, sancito nella Carta dei diritti fondamentali (art. 30), che il licenziamento deve essere giustificato da motivi oggettivi e accertabili. Questo significa che il lavoratore licenziato ha il diritto a che la giustificazione o meno del licenziamento sia accertata da un terzo imparziale. Non è ammissibile monetizzare questo diritto come ritiene chi anche in Italia propone che basti pagare una indennità per evitare il controllo giudiziale sulle motivazioni del licenziamento. Questo è un principio essenziale del modello sociale europeo. Non è invece uniforme in Europa il sistema delle sanzioni conseguenti a un licenziamento ingiustificato; è solo necessario che si prevedano sanzioni adeguate ed effettive. In molti paesi il rimedio tipico è una indennità di dimensione variabile, spesso legata all'anzianità, salvo il caso che il licenziamento sia discriminatorio. In altri paesi è prevista la reintegrazione sul posto di lavoro (Austria, Svezia, Germania, Giappone, Rep. Ceca). Ma anche in questi paesi la reintegrazione non è un rimedio automatico. Dipende dalle situazioni. In Germania ad esempio il giudice ordina il pagamento di una indennità al lavoratore ingiustamente licenziato quando non è prevedibile che fra datore e lavoratore possa continuare la collaborazione utile agli obiettivi comuni, e quando lo stesso lavoratore non la ritiene possibile. Le ricerche indicano che la reintegrazione è ordinata dal giudice in non più del 15% dei casi ed avviene di fatto in una proporzione ancora minore... Va anche ricordato che sempre in Germania per ridurre il rischio di giudizio una legge del 2004 ha previsto che ove il datore di lavoro offra al lavoratore una somma predeterminata a titolo di indennizzo e il lavoratore non avanzi obiezioni al licenziamento (ricorrendo al giudice) il rapporto può essere legittimamente risolto.... La soluzione tedesca è stata la base di un mio disegno di legge presentato alla Camera nel 2000, peraltro senza seguito..."*

Senza pretesa di completezza, appaiono interessanti i seguenti ulteriori contributi:

## **Francia**

- B.21 riferisce circa le discussioni in atto nel 2005 in merito alle proposte di modifica della cosiddetta ‘legge Aubry’ (nota per lo slogan ‘lavorare meno, lavorare tutti’<sup>78</sup>) avanzate dal Governo Sarkozy “...per dare un segnale al Paese, all'Europa e ai mercati internazionali... *Rispetto ai principi della legge e agli atteggiamenti del mondo del lavoro, il governo della «gauche» e oggi la maggioranza neogollista hanno adottato il pragmatico stratagemma della deroga e scelto una parola magica, «assouplir», che significa ammorbidire gli effetti senza cancellare i principi. Ed è anche il segreto per non scontentare nessuno: chi strilla, chi vuole lavorare di più, chi fa il week-end e chi potrà raccontare che il buon senso ha sconfitto l'utopia. Quello che si prepara all'Assemblea nazionale è un compromesso che sembra tener conto delle posizioni e degli umori sociali senza mandare in soffitta la legge. In pratica, verrà alzato il tetto delle ore straordinarie consentite (da 180 a 220), sarà possibile «rivendere» i riposi compensativi accumulati e sarà soprattutto favorita la contrattazione di settore...”;*
- B.60 è un’ampia analisi, condotta da uno studioso francese, della necessità di riformare il mercato del lavoro in Francia e della strada per raggiungere tale obiettivo: “*La Francia ha bisogno di riformare in profondità il mercato del lavoro perché ha:*
  - *un tasso di disoccupazione troppo elevato e che dura da troppo tempo per attribuirlo a errori di politica macroeconomica*
  - *periodi di disoccupazione troppo lunghi, più di un anno. Quando la disoccupazione dura così a lungo, i lavoratori ne restano spesso marchiati a vita*
  - *un mercato del lavoro sempre più polarizzato, in cui i giovani cominciano la loro vita professionale alternando lavoretti a periodi in cui non lavorano affatto e in cui i lavoratori più anziani sono spesso in prepensionamento, se non addirittura disoccupati...”.*

Per modificare la situazione, vengono proposte quattro tappe:

- rendere sicuri i percorsi professionali: “...*Elemento centrale del processo deve essere l’accesso alla formazione permanente...*”
- riformare il sistema di indennità di disoccupazione: “...*Un buon sistema è un sistema generoso, ma che obblighi i disoccupati a ricominciare a lavorare, se il mercato offre un lavoro accettabile...*”
- riformare le norme sul licenziamento: “...*Il principio fondamentale è che nessuno meglio dell’azienda può giudicare la giustificazione economica di un licenziamento, sia che si tratti di ragioni riguardanti la situazione dell’azienda (scarse vendite, cambiamento di gamma dei prodotti, progresso tecnologico, delocalizzazione - insomma i cosiddetti motivi economici) sia che riguardi il rapporto tra azienda e dipendente (mancanza di fiducia, accordo insoddisfacente – i motivi personali). Ciò implica che la giustificazione economica non possa essere rimessa in causa – in quanto tale – da un magistrato...Se un lavoratore reputa che il suo licenziamento è giustificato non da motivi economici, ma da un atteggiamento discriminatorio deve poter ricorrere alla magistratura e, se vince, ricevere maggiori indennità...*”
- riformare il finanziamento dell’indennità di disoccupazione: “...*Esiste uno strumento semplice per responsabilizzare i datori di lavoro: far pagare di più se si licenzia di più. È un sistema di bonus-malus assolutamente adeguato. Paradossalmente se si considera l’immagine che hanno gli Stati Uniti in questo campo, negli Usa esiste da tempo: le aziende pagano, nel corso degli anni, contributi pari alle indennità di licenziamento pagate dagli uffici per la disoccupazione, ai dipendenti licenziati dalle stesse aziende. Il che ovviamente le spinge a licenziare meno, mandando via quasi solo quei lavoratori in grado di ritrovare facilmente un lavoro e quindi di restare disoccupati per poco tempo....”.*

## **Stati Uniti:**

---

<sup>78</sup> Si tratta di due testi di legge: la legge "Aubry 1" approvata nel giugno 1998 e la legge "Aubry 2" promulgata nel gennaio 2000 hanno reso obbligatorio nel settore privato il passaggio alle 35 ore dal 1.2.2000 nelle imprese con più di 20 salariati e dal 1.2.2002 per le altre

- B.32: commentando il distacco del Sindacato dei lavoratori dei servizi dal sindacato unitario Afl-Cio (avvenuto nella Convention di Chicago, per la prima volta dal 1935), l'articolo traccia un breve profilo dei rapporti tra Sindacati e mondo politico in vari Paesi (U.S., Regno Unito, Spagna, Italia);
- B.100: prendendo spunto dalla vicenda Fiat (ved. sotto) l'articolo delinea brevemente le differenze di impostazione tra i sindacati degli U.S. e i sindacati italiani: *“Sergio Marchionne, che per la Fiom ricatta i lavoratori e che secondo la Cgil insulta l'Italia, è la stessa persona che Bob King al Salone dell'auto di Detroit ha definito il miglior interlocutore possibile per l'Uaw, il sindacato da lui presieduto. La cosa non ha suscitato particolare sorpresa né sembra sollecitare riflessioni nel nostro Paese: il sindacato americano è percepito come una realtà troppo diversa dal modo di organizzare il lavoro in Italia. La storia politica e sindacale degli Usa ha seguito percorsi molto diversi dai nostri, le confederazioni a volte accettano di negoziare non solo i contenuti economici ma anche i diritti (rinuncia dei dipendenti Chrysler e General Motors a scioperare fino al 2015): diversità radicali, quasi genetiche... King non ha rinunciato a battersi a sostegno dei lavoratori, ma dice di aver capito che se prima non si garantiscono le condizioni per il successo dell'azienda, non c'è ricchezza da spartire. Per lui la lotta di classe è quella per far sopravvivere un ceto medio di matrice operaia, evitando che venga schiacciato nella morsa della globalizzazione...”*;
- nel già citato A.86 (ved. § 4.2 e § 4.5.3, punto 8.) si legge fra l'altro *“...Ford Motor Company is bringing up to 2,000 jobs back to the U.S. in the wake of a favourable agreement with the United Auto Workers that allows the company to hire new workers at \$14 per hour...”*.

#### **Regno Unito:**

- in B.42 viene dedicato ampio spazio ad analizzare l'esperienza dello stabilimento Nissan di Sunderland, traendone alcune considerazioni sintetiche: *“...L'indicazione più importante che si trae dall'esperienza della fabbrica di Sunderland è questa: lì, tra lavoratori e investitore c'è una visione comune del senso dell'impresa e del come spartirsene i frutti, base indispensabile per la scommessa comune sul futuro; giusta o sbagliata che sia, è un fatto che quella visione comune lì c'è. Da noi il più delle volte manca; e nel movimento sindacale prevale l'idea che sia meglio così... in vent'anni [a Sunderland] i lavoratori hanno trovato lavoro molto qualificato, ben retribuito e molto sicuro...”*;
- B.142 illustra brevemente un progetto inglese per rendere più flessibile il mercato del lavoro: *“Allo studio licenziamenti senza indennità a chi è poco produttivo... A Londra il licenziamento senza giusta causa è già possibile – il ritorno all'impiego per sentenza giudiziaria è una rarità – ma il datore di lavoro rischia di dover pagare i danni al dipendente. “Se il tribunale riconosce che il provvedimento è immotivato – spiega l'avvocato Neill Thomas, specialista di diritto del lavoro – può condannare l'impresa a un indennizzo massimo di 68mila sterline, da aggiungersi alle poche migliaia previste dalla norma di base (redundancy pay). Un sistema troppo oneroso”... Obiettivo della possibile, futura norma, che è già sul tavolo del Primo Ministro, è liberarsi dai fannulloni per far spazio a più motivati aspiranti dipendenti. E di farlo a costo quasi zero. Secondo il rapporto, “l'impatto del licenziamento senza giusta causa è terribile in termini di efficienza e competitività delle nostre imprese e dei servizi pubblici. Le norme rendono difficile dimostrare che un dipendente debba essere allontanato e impongono una procedura complessa, lunga e di difficile realizzazione...”*.

#### **Germania:**

- B.46 è una breve sintesi dei nuovi accordi sindacali orientati alla flessibilizzazione: *“Corsa strisciante alla flessibilizzazione con accordi salariali sottoscritti a livello locale, per recuperare competitività e fermare la delocalizzazione di posti a Est. L'ultimo esempio di tali accordi, sottoscritto venerdì nel settore del dettaglio fra il sindacato pubblico Verdi e l'associazione dei datori di lavoro Hde nel distretto di Berlino, porterà dal dicembre prossimo ad aumenti salariali pari all'1%, la metà dell'inflazione attuale, e rimarrà in vigore per 24 mesi. Un accordo-pilota giudicato molto importante... il segnale più rivoluzionario è dato dalla pubblicazione ufficiale di una clausola di apertura di future contrattazioni ai sindacati*

aziendali. Una clausola in deroga alle contrattazioni collettive ereditate dai tempi «caldi» delle lotte sindacali degli Anni 80-90... I primi accordi a livello locale, stipulati nelle fabbriche Siemens, erano stati siglati all'insegna della discrezione, perché prevedeva grossi sacrifici per il sindacato Ig-Metall - fra cui un aumento dell'orario lavorativo settimanale dalle 35 alle 40 ore a parità di salario - e realizzava un risparmio dei costi lavorativi pari al 30%. In cambio, le fabbriche furono salvate dalla delocalizzazione in Ungheria...”;

- B.104: nell'ambito di un dibattito tra il giuslavorista Pietro Ichino e Giuliano Cazzola (Vicepresidente della Commissione lavoro della Camera) si fa riferimento al 'modello tedesco': “...«Si elogia il modello tedesco in riferimento non solo alla contrattazione aziendale, ma anche alle buste paga. Ma fino a pochissimo tempo fa si criticava quel modello perché, troppo concentrato sull'export, deprimeva i consumi interni con la moderazione salariale...» «il modello tedesco è fatto anche di cogestione, quella cogestione delle grandi imprese che venne imposta dagli Alleati all'indomani della Liberazione per punire gli industriali corresponsabili dei crimini del regime nazista. Solo la capacità dei tedeschi di fare squadra ha potuto trasformare la punizione in una marcia in più del loro sistema; ma, certo, questa parte del loro modello non è suscettibile di trapianto in Italia, se si escludono alcuni casi particolari. Mi sembrano invece più adatte alle nostre tradizioni e cultura altre forme di partecipazione dei lavoratori in azienda.”. In merito ai rapporti tra contratto nazionale e contratti aziendali (derogabilità) si legge poi: “...Il contratto nazionale per i metalmeccanici in Germania oggi si applica ancora nella maggioranza dei casi – 1,7 milioni di lavoratori –, mentre in 2500 imprese del settore, per un totale di 320 mila lavoratori, si applica solo quello aziendale...”;
- in B.118 si fa nuovamente riferimento al 'modello tedesco'<sup>79</sup>: “...Nella Germania che è stata per decenni la patria del modello della contrattazione centralizzata, da diversi anni si è introdotta la regola che consente al contratto aziendale di sostituire il contratto nazionale in parte o anche del tutto. Perché mai ciò che sta dando buona prova in Germania dovrebbe essere impraticabile in Italia?...”;
- B.228 comparso sul *Financial Times*, riferisce infine del diffondersi di scioperi in Germania, miranti a ottenere un aumento dei salari: “...IG Metall, the powerful industrial trade union, said stoppages and demonstrations had started in the early hours of Sunday across Germany. Strikes would be intensified after Tuesday's May 1 public holiday, said Berthold Huber, IG Metall chairman...”.

**Danimarca:** B.166 descrive brevemente il 'modello danese': “...Il modello danese, indubbiamente, ha funzionato. E non stupisce quindi che ancora pochi giorni fa il presidente del Consiglio, Mario Monti, abbia dichiarato che l'Italia guarda «con interesse alle esperienze danesi nel mercato del lavoro e degli ammortizzatori sociali»....In Danimarca, nel 2010, la disoccupazione è stata del 7,4%, ma era del 3,4% nel 2008, prima della crisi finanziaria mondiale. Ma soprattutto il tasso di occupazione è del 75%, contro il 57% dell'Italia. In media, un terzo della forza lavoro danese cambia attività ogni anno. Le imprese possono licenziare per motivi economici, ma il lavoratore licenziato riceve un' indennità tra il 70% e il 90% della retribuzione, con un tetto di 2 mila euro al mese, per un massimo di tre anni. Il sussidio è pagato in parte dallo Stato, in parte dai contributi delle imprese e in piccola parte anche dall'azienda che licenzia. Il lavoratore che perde il posto viene preso in carico da una rete di uffici di collocamento molto efficienti e ramificati sul territorio che si occupa di offrirgli a ritmo serrato nuove occasioni di lavoro, impegnandosi a fornirgli anche la necessaria riqualificazione professionale. Se il lavoratore rifiuta di collaborare e non accetta le proposte di ricollocamento, perde l'indennità”. L'articolo riporta peraltro anche il parere di Cesare Damiano (Pd), ex ministro del Lavoro del governo Prodi sul modello danese: “«Già allora [nel

<sup>79</sup> Il riferimento al mercato del lavoro tedesco è presente anche nel già citato A.104 (ved. § 4.5.3, punto 2.), attraverso le parole di Alberto Bombassei: “«Lunedì sera a Porta a Porta quando il leader della Uil Angeletti ha detto che avrebbe trasferito di peso il modello tedesco in Italia avrei voluto alzarmi e stringergli la mano. Facciamolo»...”, nonché in A.101 (ved. § 4.5.3, punto 6.) che riporta l'esperienza di una media multinazionale italiana: “«L'azienda più redditizia all'interno del gruppo è quella tedesca - racconta il presidente - il personale è il più qualificato e c'è la migliore relazione con il sindacato. Se guardiamo poi al tasso di assenteismo, è del 2% negli Usa, del 4% in Germania e dell'8% in Italia»...”

2005], *sul posto, capimmo che la flexsecurity non si poteva importare in Italia. Anche adesso, a chi guarda al modello danese, direi che la strada da seguire è un'altra perché troppe sono le differenze tra l'Italia e quel Paese del Nord Europa con appena 6 milioni di abitanti, dieci volte meno dei nostri*<sup>80</sup>, *e un modello sociale e culturale molto diverso»...».*

**Spagna:** B.188 descrive brevemente la riforma del mercato del lavoro varata nel febbraio 2012, evidenziandone alcuni limiti (*“l’eliminazione del licenziamento rapido, odiato dai sindacati (con il massimo indennizzo ma senza spese di transazione, che sono quelle che danno lavoro ad avvocati, sindacati, confederazioni imprenditoriali, eccetera) aumenterà i costi di transazione e i contenziosi nel nostro inefficiente apparato giudiziario”*) ma esprimendo un giudizio sostanzialmente positivo: *“...La riforma incrementa gli strumenti atti a favorire l’adeguamento interno. Innanzitutto, perché si dà la priorità agli accordi a livello di impresa. Questo facilita enormemente la flessibilità interna, permettendo a imprenditori e dipendenti di confrontarsi con la realtà specifica di ogni luogo di lavoro. Secondo, perché estende anche alle condizioni salariali la procedura che permette all’imprenditore (con controllo giudiziario ex post) la modifica unilaterale delle condizioni individuali, ove migliorative rispetto all’accordo collettivo. Terzo, mira a permettere interventi di modifica delle condizioni lavorative e salariali stabilite nei contratti collettivi. In questo caso, l’imprenditore non può adottare misure in maniera unilaterale, ma deve negoziare e affrontare un complesso iter con verdetto finale spettante al comitato consultivo nazionale dei contratti collettivi. Quarto, le riduzioni dell’orario di lavoro previste dall’articolo 47 dell’Estatuto de los trabajadores, in precedenza effettuate su autorizzazione amministrativa, sono ora decise dall’azienda, ma sono a carattere temporaneo e devono rientrare in un insieme di motivi predeterminati. Quinto, la riforma elimina la più grande assurdità del sistema dei contratti, ossia la loro proroga automatica indeterminata (la cosiddetta “ultra-attività”)...”*;

B.189 analizza fra l’altro i possibili effetti a medio termine e a breve termine della riforma della legislazione del lavoro spagnola: *“...a medio termine la riduzione dei costi di licenziamento avrà un effetto ambiguo sulla disoccupazione, aumenterà il tasso di occupazione di donne e giovani, intensificherà i meccanismi di distruzione e creazione di posti di lavoro, ridurrà la durata dei periodi di disoccupazione e genererà un aumento della produttività, necessità impellente di questi tempi;... Nel breve, nello scenario attuale di grande incertezza, scarso credito alle aziende e prospettive di decrescita, la riduzione dei costi di licenziamento sarà fonte di nuovi licenziamenti, che avranno conseguenze sociali negative: dà ben poco sollievo pensare che, nella prossima fase di espansione produttiva, la percentuale di contratti a tempo indeterminato crescerà di più che in assenza della riforma. Una riforma come questa avrebbe dovuto essere varata in una fase di crescita, nel 1997. Ma le riforme strutturali vengono fatte quando sono politicamente attuabili. È necessario però mettere in atto in fretta un'altra misura, che potrebbe aumentare leggermente l'accettazione della riforma da parte della società: una vigorosa politica in difesa della concorrenza per ridurre i prezzi sui mercati meno competitivi”*.

**Cina e Estremo Oriente:** si può fare riferimento ai già citati B.85, A.84, A.108, A.109, A.112, A.120, A.137, A.138 (ved. § 4.3), e A.87 (ved. § 4.5.1).

Infine, A.99 riporta un grafico che mostra sull’asse orizzontale la percentuale di uomini tra 55 e 64 anni che lavorano e, sull’asse verticale, la percentuale di uomini fra i 20 e i 29 anni disoccupati, da cui risulterebbe che nei Paesi in cui meno lavoratori anziani hanno un impiego ci sono anche più disoccupati giovani: *“Molti credono che ci sia un numero fisso di posti di lavoro e che, dunque, forzando i lavoratori più anziani ad andare in pensione, si creino opportunità di lavoro per i giovani. Questa tesi ha fornito il sostegno a chi si è opposto all’innalzamento dell’età di pensionamento in linea con l’allungamento della speranza di vita. Il grafico ci dice invece che nei paesi in cui il tasso di disoccupazione dei giovani (20-29 anni) è più basso, ci sono anche più*

---

<sup>80</sup> In merito alle differenze di ‘dimensioni’ tra Italia e Danimarca, in B.167 Pietro Ichino fa queste considerazioni: *“Sulle dimensioni geopolitiche, in realtà, il problema non dovrebbe porsi. La Svezia ha la stessa popolazione - e lo stesso identico reddito pro capite - della Lombardia; all’incirca lo stesso può dirsi della Danimarca in riferimento a Regioni come il Piemonte, il Veneto o l’Emilia Romagna; le altre per la maggior parte sono più piccole. E dal 2001 le nostre Regioni hanno piena competenza legislativa e amministrativa in materia di servizi al mercato del lavoro...”*

persone tra i 55 e i 64 anni che lavorano. Viceversa nei paesi in cui meno lavoratori anziani hanno un impiego ci sono anche più disoccupati giovani”.

### 5.3 Il ruolo dei Sindacati e i rapporti tra i Sindacati nazionali

Per iniziare l'analisi della situazione italiana risultano utili i numerosi contributi attraverso cui è possibile seguire il dibattito, spesso accalorato (soprattutto nel 2005), attorno al ruolo del Sindacato e ai rapporti tra i Sindacati nazionali<sup>81</sup>:

- già in B.26 si auspica una strategia comune contro il ‘declino industriale italiano’: “...Cgil, Cisl e Uil ...andranno insieme nelle piazze di tutta Italia con slogan comuni, unite nella protesta contro il declino industriale italiano, contro i ritardi nei rinnovi dei contratti collettivi, contro il lavoro precario e i salari troppo bassi; ma non concordano affatto sulla strategia per uscire da questa scomodissima situazione. In una situazione come questa, la sola cosa che il sindacato possa fare nell'interesse dei propri rappresentati è concordare con le imprese un progetto coraggioso e incisivo per il rilancio della capacità di competere nei mercati interni ed esterni... Tutti [Confindustria, Cgil, Cisl, Uil] riconoscono la necessità di darsi una regola generale che consenta di uscire dall'impressionante paralisi in cui si trova, ormai da tempo, il nostro sistema di relazioni sindacali di fronte alla crisi gravissima dell'economia nazionale. Poiché dunque tutti lo ritengono necessario, che cosa aspettano Cgil, Cisl e Uil a ripresentarsi al tavolo aperto da Confindustria un anno fa per stipulare almeno l'accordo interconfederale sulla «cornice», che consentirebbe di uscire dallo stallo, ridando spazio e fiato alla contrattazione delle nuove strategie?...”;
- in B.7 parlando della vicenda dello stabilimento di Arese (ved. § 5.5.1) il Segretario generale Fiom-Cgil di Milano così si esprime: “...Il sindacato deve cambiare. Se non vuole trasformarsi in un insieme di corporazioni, dopo aver dimostrato di sapersi opporre alle politiche liberiste, ora deve cimentarsi nella costruzione di analisi, proposte e prassi diverse dal passato, sburocratizzandosi e abbandonando vecchie certezze: l'alternativa è scomparire...”;
- B.28 riprende il tema dei rapporti tra i Sindacati con riferimento in particolare alla funzione del CCNL, di cui si dirà ampiamente più oltre: “Al congresso della Cisl conclusosi sabato Savino Pezzotta<sup>82</sup> ha detto chiaro alla Cgil che occorre risolvere in tempi brevi la questione cruciale, sulla quale il sistema delle relazioni sindacali in Italia è paralizzato da almeno un anno (in realtà, da molto di più): quella della funzione che deve essere attribuita al contratto collettivo nazionale di lavoro. Esattamente un anno fa il segretario della Cgil Epifani bloccò bruscamente la trattativa che la Confindustria chiedeva di aprire su questo punto, obiettando che occorre prima raggiungere una proposta unitaria delle tre confederazioni sindacali maggiori; ma un anno è passato senza che queste facessero un solo passo avanti sulla via di un'intesa. Ora Pezzotta avverte: se tra Cgil, Cisl e Uil non si raggiungerà un accordo entro il 15 settembre, la Cisl presenterà alla Confindustria una sua proposta...[Tra l'altro, Pezzotta] ha detto che oggi non è tempo di unità sindacale organica ma di pluralismo, in una cornice di rispetto reciproco che consenta il confronto costruttivo tra linee d'azione diverse...”;
- in B.29 Savino Pezzotta riprende con calore le argomentazioni presentate da Ichino in B.28<sup>83</sup>, su alcune consentendo (“...abbiamo proposto la metà del mese di settembre per arrivare ad un'intesa unitaria in modo da poter avviare un percorso di confronto con le nostre controparti, partendo da quelle private. Se questo non sarà possibile la Cisl aprirà un dibattito con i suoi associati. Il sindacato non può permettersi il lusso che tutti parlino di modelli contrattuali, di nuove relazioni sindacali, di concertazione senza avere in campo una propria proposta”), su altre dissentendo (“la Cisl non intende adottare un modello come quello, pur autorevolmente, suggerito da Pietro Ichino che, assegnando la rappresentanza monopolistica alla «cosiddetta

<sup>81</sup> Ovviamente nel libro ‘A che cosa serve il Sindacato?’ – Ediz. Mondadori 2005 (ved. B.42) Pietro Ichino sviluppa ampiamente il suo punto di vista su questo tema

<sup>82</sup> All'epoca, Segretario della Cisl

<sup>83</sup> Per un maggior dettaglio su tali proposte, si rimanda al § 5.6

*coalizione vincente, determinerebbe l'annullamento del pluralismo sindacale, per significativi periodi di tempo...”);*

- in B.31 è riportata la risposta, altrettanto appassionata, di Guglielmo Epifani<sup>84</sup> alle argomentazioni di B.28 e B.29: “...la Cgil ricercherà presto e bene un punto d'intesa con Cisl e Uil. Ciò che non si può fare è pensare, invece, di distruggere quello che c'è [sempre con riferimento alla funzione del CCNL, ved. § 5.6], aprendosi al vuoto delle regole...”;
- il già citato B.32 (ved. § 5.2) svolge alcune considerazioni sul ruolo dei Sindacati in rapporto al potere politico;
- B.33 traccia una breve storia del rapporto tra i Sindacati nazionali, ricordando che “L'unità di azione tra Cgil, Cisl e Uil arriverà poi negli Anni '60, per portare a un passo dall'unificazione organica all'inizio dei '70. In quegli anni le divergenze tra Cgil e Cisl nella concezione del sindacato e del suo rapporto con i lavoratori sembravano davvero del tutto superate...ma poi nella Cgil affiora e via via si rafforza l'anima di un sindacato che all'unità con gli altri preferisce la difesa della propria identità: quando nel 1996 e nel 1997 il segretario della Cisl D'Antoni offre di aprire la fase costituente di un nuovo sindacato unitario e la Uil di Larizza gli si affianca, la Cgil di Cofferati si ritrae come spaventata da quella prospettiva...Se questa, dunque, è la scelta della Cgil, non è più tempo di unità sindacale nel senso in cui se ne è parlato fin qui. La sola unità possibile e auspicabile tra Cgil, Cisl, Uil e tutti gli altri sindacati può consistere in un'intesa tra loro per darsi una cornice, entro la quale modelli di sindacalismo diversi possano confrontarsi apertamente, rispettandosi e senza paralizzarsi a vicenda...”;
- in B.34 Raffaele Bonanni<sup>85</sup> argomenta in merito ai temi toccati in B.33: “Nessuno può rivendicare, come un marchio di fabbrica, la complessa storia del sindacalismo italiano. La Cisl e la Uil hanno, infatti, radici profonde nel movimento operaio e contadino del secolo scorso. Ma non hanno avuto alcuna necessità di "manipolare" la data della loro fondazione. Purtroppo, il vizio di una presunta egemonia riaffiora, come una dannazione, nell'azione della Cgil, la cui storia è contrassegnata da una larga dipendenza dalla politica e dalla logica del governo "amico". Al contrario, in un sistema bipolare, c'è bisogno di un movimento sindacale realmente autonomo, libero, non partigiano, capace di contrattare nell'interesse dei lavoratori con qualsiasi interlocutore... Ecco perché non condividiamo le conclusioni di Ichino: non bisogna arrendersi, la partita tra Cgil, Cisl e Uil è aperta. Occorre portare tutto il sindacato su un modello partecipativo e responsabile...”;
- in B.53 Ichino rileva che nel giugno 2007 erano scaduti i CCNL di 7.982.600 lavoratori, pari al 63,91% del totale dei lavoratori dipendenti, e ricorda che “Sono passati ormai quasi tre anni da quando Guglielmo Epifani abbandonò clamorosamente il tavolo della trattativa interconfederale, per protestare contro il presidente di Confindustria Montezemolo, il quale aveva posto la questione della riforma della struttura della contrattazione collettiva. Il leader della Cgil allora dichiarò che prima di avviare la negoziazione le tre confederazioni maggiori avrebbero dovuto accordarsi tra loro; ma da allora l'intesa fra Cgil, Cisl e Uil su questo punto non ha fatto un solo passo avanti...”, concludendo che “O imprenditori e sindacati sono in grado di ritrovare in tempi brevi una visione comune su ciò che va contrattato e il modo per farlo, oppure il nostro sistema di relazioni industriali continuerà sempre di più a perdere colpi. E si moltiplicheranno le categorie che dovranno abituarsi a fare a meno di un contratto nazionale troppo difficile da rinnovare”;
- B.54 evidenzia “...Un rischio per il sindacato stesso, prima ancora che per l'intera collettività: che il sindacato si riduca a difendere solo i lavoratori meno produttivi, lasciando gli altri di fatto privi di rappresentanza. È questo un rischio che il sindacato in Italia sta correndo in modo sempre più grave ed evidente”, auspicando un codice etico per il Sindacato, e concludendo “...il sindacato deve curare - con attenzione molto maggiore di quanto non faccia oggi - che il proprio naturale e doveroso impegno nella difesa della parte più debole dei lavoratori si coniughi con il riconoscimento e la difesa anche dell'interesse della parte più forte

<sup>84</sup> All'epoca, Segretario generale della Cgil

<sup>85</sup> All'epoca, Segretario confederale della Cisl

*professionalmente e più produttiva. Altrimenti, prima o poi quest'ultima si ribella. È già accaduto nel 1980 con la «marcia dei 40.000»<sup>86</sup>. Gli errori del sindacato che hanno generato allora quella rivolta non sono molto diversi da quelli cui assistiamo oggi”;*

- In B.67, nuovamente a proposito del rapporto tra contratto nazionale e contratto aziendale, si legge: “...la Cgil deve decidere: se assecondare a sua volta questa evoluzione puntando al «non accordo», oppure unirsi a Cisl e Uil (e - perché no? - anche all'Ugl) nella ricerca di un accordo che concili il ruolo del contratto nazionale, di difesa delle buste paga anche là dove la contrattazione aziendale non arriva, con l'allargamento degli spazi per quest'ultima...”;
- in B.76, nell'ambito di un commento all'accordo di Pomigliano del 2010, Walter Veltroni del PD così commenta i rapporti tra i Sindacati: “il sindacato è più debole se, senza sedersi a discutere, prima e insieme, già si pronunciano, di fronte a provvedimenti del Governo, dei no e dei sì, si annunciano firme o si convocano scioperi. Considero questo molto pericoloso per il Paese. Quando ero segretario del Pd chiedevo ai sindacati di fare un passo avanti in direzione dell'unità sindacale. Io penso che il giorno in cui dovessimo accettare che il sindacato italiano è spaccato come una mela, quello sarebbe un brutto giorno per il Paese e lo sarebbe sicuramente per il centrosinistra. Io penso che Cgil, Cisl e Uil non debbano perdere la voglia di cercare delle soluzioni insieme e di fare pesare la loro forza per ottenere risultati...”;
- B.86, già citato brevemente nel § 4.5.2, scritto in occasione della sentenza con cui il Giudice del lavoro ha imposto alla Fiat di riassumere i tre operai licenziati a Melfi, si pone domande sul ruolo dei sindacati (in particolare della Fiom-Cgil): “...Ma perché con la Fiom non si riesce a discutere con costrutto di politica industriale e produttività? La verità è che in quel sindacato, sicuramente radicato in fabbrica, presente pressoché in tutta Italia e dotato di buone strutture di base, è prevalsa un'idea di supplenza nei confronti della politica. Orfano di una sinistra capace di tradurre in azioni concrete i valori del lavoro e spaventato dai meccanismi dell'economia globale, il gruppo dirigente della Fiom ha scelto la politica al posto dell'industria, la cornice invece del quadro. Si è fatto partito...”;
- in B.93, a commento dell'accordo di Mirafiori del 2010, si legge fra l'altro: “La Fiom ha lasciato il tavolo della trattativa già nella mattinata di ieri e in seguito ha denunciato come una “vergogna” inammissibile l'accordo separato concluso più tardi. È un giudizio durissimo, che sancisce una volta di più una spaccatura nel movimento sindacale diventata giorno dopo giorno più aspra...È un peccato che un grande sindacato industriale abbia scelto di mantenersi al di fuori del terreno di gioco di una partita molto importante per il futuro delle relazioni industriali. Si è verificata così una condizione che, a chi conosce la storia sindacale, ricorda un po' quella dell'estate del 1988, quando la Fiom si chiamò fuori all'ultimo momento dall'accordo per il premio di risultato alla Fiat. Negli anni successivi, quella lacerazione venne sanata e la Fiom tornò in campo...”;
- B.119 commenta l'accordo interconfederale raggiunto il 28.6.2011 tra i tre Sindacati nazionali e Confindustria (ved. B.122 – A): “...La Camusso<sup>87</sup> si è mossa con intelligenza e tempismo rimettendo così la Cgil al centro della scena ed evitando un ulteriore (e forse decisivo) scivolamento verso il bipolarismo sindacale. Con Cisl e Uil che marciano ormai in tandem la Cgil rischia ad ogni occasione di rimanere isolata e prima di rompere la pur fragile unità d'azione ci deve pensare diverse volte. L'ultimo accordo unitario delle tre confederazioni risale al 2007 quando con Romano Prodi a palazzo Chigi fu sottoscritto un accordo per il welfare. Da allora è vero che le categorie hanno continuato a firmare accordi a tre ma la riforma della contrattazione (2009)<sup>88</sup> è stata sottoscritta con la Confindustria solo da Cisl-Uil e gli ultimi contratti nazionali del commercio, del pubblico impiego e dei metalmeccanici hanno seguito lo stesso copione...”;

---

<sup>86</sup> Nel 1980 a Torino 40.000 lavoratori in prevalenza del Gruppo Fiat (tra cui numerosi impiegati e ‘quadri’) sfilarono per opporsi alla politica sindacale di allora, che aveva portato a una lunghissima sequenza di scioperi e blocchi della produzione.

<sup>87</sup> Segretario generale della Cgil

<sup>88</sup> Ved. B.122 - B

- In merito al *ruolo* dei Sindacati nell'odierno mondo del lavoro è infine utile riferirsi alla già citata indagine del 2011 *'La condizione operaia in Italia'* commissionata dal PD a Swg srl (ved. Riquadro 14 nel § 5.1), in cui compaiono alcuni interessanti risultati in merito ai rapporti, ai giudizi e alle aspettative dei lavoratori nei confronti dei Sindacati.

#### 5.4 Il nodo della rappresentatività

Entrando nei temi specifici, uno dei argomenti principali che ha attraversato le relazioni industriali in questi anni è indubbiamente quello della *rappresentatività* delle varie Organizzazioni sindacali, e dell'eventuale diritto della coalizione maggioritaria di negoziare con la Controparte con effetti estesi all'intera categoria / azienda. Questo tema è ovviamente strettamente legato a quello dei rapporti tra i Sindacati di cui si è trattato nel § 5.3, e quindi è presente in molti dei contributi citati in tale §, in particolare in B.42 (libro *'A che cosa serve il Sindacato?'* di Pietro Ichino); tuttavia, data la sua importanza – anche in relazione ai temi che verranno toccati in seguito – è sembrato opportuno trattarlo in modo autonomo.

Fin dal 2003 le posizioni dei Sindacati su questo punto divergono: in B.1 (dialogo tra Pietro Ichino e Bruno Trentin<sup>89</sup>), alla domanda di Ichino *"Non pensi che, in questa fase di grave frattura tra le confederazioni maggiori, si debba puntare a costruire una "cornice" in cui inserire il confronto tra posizioni anche fra loro inconciliabili, basata su di un meccanismo di misurazione della rappresentatività di ciascuno e sul riconoscimento del diritto della coalizione maggioritaria di negoziare con effetti estesi all'intera categoria?"* Trentin risponde: *"Sono pienamente d'accordo. È quello che si è realizzato nel pubblico impiego, dove tra l'altro questa "cornice" ha sostanzialmente premiato il sindacalismo confederale. Nel settore privato questa scelta è stata compiuta, in linea di principio, da tutte le confederazioni e dalla Confindustria, con il protocollo Giugni del luglio 1993 [ved. Riquadro 10, § 5.1]; ma poi non le si è data attuazione sul piano legislativo..."*. Più oltre si legge: *"...La Uil è favorevole a un intervento legislativo che regoli la materia, anche in funzione dell'efficacia erga omnes dei contratti collettivi. La Cisl invece oggi rifiuta la prospettiva della misurazione della rappresentatività in riferimento alla generalità dei lavoratori, sostenendo che il sindacato risponde prioritariamente ai propri iscritti e che non si possono trasferire i meccanismi della democrazia parlamentare sul terreno delle relazioni sindacali...la Cgil tende a soddisfare questa esigenza [la possibilità di influire sulle scelte negoziali da parte dei lavoratori non iscritti a un sindacato] attraverso il referendum per la convalida dell'ipotesi di accordo raggiunta al tavolo delle trattative. La Cisl rifiuta questo metodo, denunciando il rischio che in questo modo si finisca con lo svalutare il rapporto associativo tra il sindacato e i suoi iscritti...La conciliazione tra la posizione della Cgil e quella della Cisl potrebbe dunque essere questa: contratta per tutti solo la coalizione che, nell'ambito della categoria o dell'azienda, ha conseguito la maggioranza dei consensi nell'ultima consultazione. E, tra una consultazione e l'altra, ciascun sindacato o coalizione può scegliere le forme di rapporto con i lavoratori che preferisce..."*.

I contributi successivi permettono di seguire via via l'evoluzione su questo tema cruciale, fino al recente art. 8 della legge 148 del 14.9.2011 (ved. Riquadro 13, § 5.1) e al dibattito che ha preceduto e seguito l'intervento legislativo:

- in B.26, già citato nel § 5.3, e in B.30, Ichino riformula e approfondisce la proposta già delineata in B.1 (ved. sopra): *"...ci si accordi almeno su di un meccanismo semplice e snello che attribuisca ai lavoratori il potere di scegliere ogni due o tre anni la coalizione sindacale abilitata a contrattare con pieni poteri ed efficacia generale, nell'ambito di una categoria, oppure di una regione, o di una singola azienda; e si accetti la possibilità che, in questo modo, coalizioni maggioritarie diverse possano sperimentare, a livello di settore, di regione o di azienda, strategie differenti, anche eventualmente tra loro contrapposte..."*; *"... Questo farebbe sì che in Italia possano confrontarsi modelli diversi di rapporto di lavoro, ma anche di rapporto*

<sup>89</sup> Segretario generale della Cgil dal 1988 al giugno del 1994; in precedenza, Segretario della FIOM (organizzazione sindacale dei lavoratori metalmeccanici, affiliata alla Cgil)

sindacale in azienda. Ne risulterebbe valorizzato il pluralismo sindacale e potrebbe sperimentarsi anche da noi più largamente quella «scommessa comune» tra impresa e lavoratori che in altri Paesi ha dato sovente risultati molto positivi. Certo, per attivare questo meccanismo in una situazione di dissenso tra i sindacati, occorre stabilire quale di essi è abilitato a contrattare: non per inibire il pluralismo sindacale, ma, al contrario, proprio per consentire al pluralismo di esprimersi...”;

- in B.34, già citato nel § 5.3, viene espressa la posizione della Cisl, contraria al ‘sistema maggioritario’: “...Quanto al maggioritario, esso ha dimostrato già ampi limiti nella regolazione della vita politica italiana. Affidarsi alla regola che chi ottiene un voto in più comanda, è un errore clamoroso. Se si applicasse questa consuetudine anche alla vita sindacale, si spianerebbe la strada solo al corporativismo più deleterio. Proprio quello di cui il nostro paese non ha bisogno”;
- B.35 ritorna sulla proposta di “...un accordo tra le confederazioni sindacali, che potrebbe concretarsi in una legge, fondato su un compromesso: la Cisl accetta di misurare la rappresentatività dei diversi sindacati e in cambio la Cgil accetta che il sindacato maggioritario in sede aziendale possa adottare un modello di rapporto di lavoro diverso da quello previsto dal contratto collettivo...”;
- B.66 riprende il tema della rappresentatività a distanza di 3 anni: “...Sul versante nazionale, il problema concerne la possibile competizione fra contratti concorrenti, stipulati da sigle sindacali distinte, tutti legittimati dal riconoscimento di fatto da parte della rispettiva controparte sociale. Ora, solo con una legge che imponga soglie misurabili e certe di rappresentatività e a esse associ l’efficacia generalizzata del contratto collettivo, come accade per il settore pubblico, si potrà pervenire al risultato utile di sgomberare il campo da contratti di comodo al ribasso e di scongiurare un’ulteriore “balcanizzazione” del sistema contrattuale. Sul versante aziendale, sempre la legge potrebbe sterilizzare il potere di dissenso dei singoli lavoratori rispetto all’ipotesi contrattuale raggiunta, garantendo uniformità di applicazione, anche in caso di contratti in perdita o gestionali, a prescindere dall’esistenza di una specifica norma legislativa che abiliti il contratto a porre, a quei limitati fini, disposizioni derogatorie o autorizzatorie...”;
- B.73 (già citato nel § 4.5.6), prendendo spunto dalla trattativa in corso a Pomigliano (su cui si rimanda al § 5.8) ritorna sul rapporto tra i Sindacati: “...In un sistema ispirato al principio del pluralismo sindacale, deve considerarsi normale che nella valutazione di un piano industriale a forte contenuto innovativo le associazioni sindacali si dividano. Il problema è che il nostro sistema non ha saputo dotarsi degli strumenti indispensabili per dirimere la questione. Accade così che, se non si arriva a un accordo che coinvolga tutti quanti, l’innovazione rispetto allo standard definito dal contratto collettivo nazionale è poco praticabile...”;
- B.77 e B.87 (già citati nel § 4.5.6) ritornano sul tema in occasione della firma dell’accordo di Pomigliano, citando anche il punto di vista del compianto giuslavorista Marco Biagi: “...Il problema riguarda soltanto il campo di applicazione del contratto aziendale: l’applicazione è estesa a tutti i dipendenti dell’azienda soltanto se esso è stipulato unitariamente da tutte le organizzazioni sindacali firmatarie del contratto nazionale stesso (ed è questo il motivo per cui la Fiat chiede che l’accordo aziendale sia firmato, appunto, da tutte)...”; “...Occorre una norma che stabilisca in modo chiaro i requisiti e le condizioni di efficacia, nei confronti di tutti i lavoratori interessati, di tutte le clausole di un accordo aziendale, anche di quelle che derogano al contratto nazionale, e anche di quelle che dispongano la tregua sindacale per la durata del contratto (era una questione che già nel 2001 poneva il Libro Bianco di Marco Biagi: «In caso di disaccordo tra gli attori sociali sarà necessario ricorrere alla regola della maggioranza, senza pretendere unanimismi che pregiudicherebbero il buon funzionamento dello stesso dialogo sociale»)...”;
- In B.115 Emma Marcegaglia, nell’ambito del suo discorso all’assemblea di Confindustria del 2011, afferma: “...Vogliamo assolutamente, in tempi brevi, arrivare a un accordo condiviso sulla rappresentanza e sulla esigibilità dei contratti. Servono regole che, per la governabilità

delle aziende e per la tutela stessa dei lavoratori, sanciscano che un accordo firmato dalla maggioranza vale per tutti...”;

- B.120 e B.123 illustrano i punti chiave dell’accordo tra Confindustria e Sindacati del 28.6.2011 (ved. B.122 – A), che – dopo anni di discussioni, come si è visto in precedenza – stabilisce alcuni importanti criteri in merito alla *rappresentatività*, sia a livello nazionale sia a livello aziendale:
  - “...La disposizione contenuta nel primo capoverso dell’accordo ha per oggetto la misurazione della rappresentatività dei sindacati sul piano nazionale. Qui si affida al Cnel di costruire gli indici di rappresentatività delle confederazioni e delle organizzazioni di settore...
  - La misurazione della rappresentatività al livello aziendale è oggetto del quarto e del quinto capoverso dell’accordo. Qui si consolida l’alternativa oggi in atto: dove i tre sindacati vanno d’accordo, si attivano le rappresentanze sindacali unitarie - Rsu, previste e disciplinate dal protocollo del 23 luglio 1993 (protocollo che è espressamente richiamato e, dunque, per questo aspetto rimane in vigore); dove i tre sindacati non vanno d’accordo, si attivano le rappresentanze sindacali aziendali - Rsa previste e disciplinate dall’articolo 19 dello Statuto dei lavoratori del 1970...
  - Per la legittimazione a negoziare sul piano nazionale, l’accordo stabilisce soltanto una soglia minima di rappresentatività (il 5 per cento); non prevede invece alcuna soglia per la stipulazione del contratto di settore...Il contratto aziendale, anche se non sottoscritto da uno o più dei sindacati firmatari dell’accordo interconfederale, è vincolante per tutti sotto una delle due seguenti condizioni: a) se stipulato dalla Rsu con il voto favorevole della maggioranza dei suoi membri (quarto capoverso); b) se stipulato da una o più delle Rsa titolari della maggioranza delle deleghe in seno all’azienda; ma in quest’ultimo caso il contratto deve essere sottoposto a referendum se lo chiede uno dei sindacati firmatari dell’accordo interconfederale, oppure il 30 per cento dei lavoratori interessati...
  - Il sesto capoverso prevede – e anche questa è una novità relevantissima – che sia vincolante per tutti i sindacati anche la clausola di tregua sindacale contenuta nel contratto aziendale, quando ricorrano, alternativamente, le condizioni di cui si è detto sopra alle lettere a) o b)...;
  - l’accordo interconfederale firmato martedì scorso ha fatto un notevolissimo passo avanti rispetto al regime precedente, prevedendo che la clausola di tregua (cioè il patto con cui un sindacato rinuncia a proclamare lo sciopero sulle materie regolate nel contratto) stipulata da una coalizione sindacale maggioritaria non vincola soltanto i sindacati firmatari, ma anche tutti gli altri. Solo che qui “tutti gli altri” significa tutti i sindacati aderenti alle confederazioni firmatarie dell’accordo interconfederale; e tra questi ovviamente non si può sperare di annoverare anche i Cobas. L’unica soluzione che potrebbe dare alla Fiat certezza circa l’efficacia dei contratti aziendali stipulati anche nei confronti dei singoli dipendenti è una legge che riprenda le regole del nuovo accordo interconfederale, generalizzandone gli effetti...”;
- B.124 a commento della sentenza del Giudice del lavoro di Torino in merito agli accordi di Pomigliano<sup>90</sup>: “La decisione del Giudice del lavoro di Torino applica di fatto quanto dispone il nuovo accordo interconfederale: diritto della maggioranza sindacale di negoziare con efficacia per tutti, diritto della minoranza di non firmare senza perdere il diritto alla rappresentanza in azienda... Sul piano della politica del diritto, sembra quasi che il giudice abbia voluto in qualche modo anticipare la generalizzazione degli effetti del nuovo accordo interconfederale del 28 giugno: diritto della maggioranza sindacale di negoziare con effetti vincolanti per tutti, diritto della minoranza di non firmare, senza per questo perdere il diritto alla rappresentanza riconosciuta in azienda e ai relativi diritti...”;

---

<sup>90</sup> Nel dispositivo della sentenza il Giudice del lavoro ha definito antisindacale il comportamento della Fiat, ma al tempo stesso ha respinto le richieste contrattuali della Fiom, che il 18.4.2011 aveva presentato un ricorso contro Fabbrica Italia Pomigliano

- B.132 commentando la decisione di Fiat di uscire da Confindustria (ved. B.127, § 5.6), riprende l'argomento della *rappresentatività*: “...*le intese di Pomigliano, Mirafiori e Grugliasco non sono destinate a restare isolate. Il contratto nazionale dei metalmeccanici, che ancora si applica negli altri stabilimenti scadrà alla fine del 2012. Poi per i lavoratori della Fiat non ci sarà più il contratto Federmeccanica-Confindustria, ma quello dell'azienda, che prevederà le Rsa [Rappresentanze sindacali aziendali] invece delle Rsu [Rappresentanze sindacali unitarie], cioè le rappresentanze per i soli sindacati firmatari dello stesso contratto Fiat mentre chi non firma resterà fuori dalla fabbrica e non potrà invocare l'elezione delle Rsu come prevede l'accordo Confindustria-sindacati del 1993...*”;
- in B.155 si riferisce di un caso in cui la Cgil, ribaltando la posizione tenuta nella vicenda Fiat, in un contesto in cui era maggioritaria ha firmato un accordo senza concordarlo con le altre organizzazioni sindacali: “...*In azienda [la Gd di Bologna] è largamente maggioritaria (e non da ieri) la Fiom-Cgil e la novità (clamorosa) sta nell'accordo separato firmato con l'azienda, che introduce un principio innovativo. Ogni piattaforma sindacale prima di essere sottoposta al negoziato con la controparte padronale deve essere validata preventivamente dai lavoratori tramite referendum. Altrimenti decade in partenza. Cisl e Uil ovviamente non hanno digerito affatto la novità che assegna di fatto alla Fiom una golden share su tutto ciò che può essere contrattato in fabbrica. Qualcuno a Bologna si è già spinto a parlare di una Pomigliano al contrario con i Landini boys che stavolta rendono la pariglia e sbarrano la strada agli altri sindacati. In realtà non c'è una vera analogia perché alla Gd Cisl e Uil potranno continuare ad avere l'agibilità sindacale, anche se visti i rapporti di forza sono condannati di fatto a recitare un ruolo ancillare...*”;
- a conclusione della lunga vicenda della *rappresentatività*, B.168 riferisce di un'intervista a Vincenzo Scudiere, della segreteria Cgil, che formula una proposta per il rientro della rappresentanza Fiom nel gruppo Fiat: “...*se la Fiom potrà rientrare in Fiat, cioè riavere le sue rappresentanze sindacali, la Cgil farà la sua parte, concordando «con la Fiom una strategia sindacale più complessiva per uscire dall'angolo, perché questa situazione rappresenta una grave sconfitta per l'intero movimento dei lavoratori». Basta, quindi, col muro contro muro tra la Fiat di Sergio Marchionne e il principale sindacato dei metalmeccanici. L'azienda deve consentire il rientro della Fiom in fabbrica e il sindacato deve «essere pronto a discutere le esigenze di un'azienda multinazionale per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro»...*”.

### **5.5 La rigidità dei vincoli dello Statuto dei Lavoratori**

Un altro tema centrale del dibattito di questi anni (ovviamente intrecciato al precedente tema della *rappresentatività*) è – come è ben noto – quello relativo alla *conflittualità* sindacale e alla *rigidità* dei vincoli posti dallo Statuto dei lavoratori (uno per tutti, ‘l'articolo 18’, ved. Riquadro 9) e alla conseguente *rigidità* del costo del lavoro. In merito, da anni si discute della opportunità / necessità di riformare le relazioni industriali introducendo da un lato la *derogabilità* a livello locale di alcune clausole dei CCNL, e dall'altro maggiore *flessibilità*.

Basterà citare le riflessioni di Tiziano Treu<sup>91</sup> a proposito della piaga sociale del ‘lavoro sommerso’ (ved. B.43): “...*Il lavoro sommerso è la distorsione più grave della nostra economia... Un lavoro regolare con tutele «normali» non è un lusso, ma richiede una economia buona e competitiva. Richiede un mercato del lavoro flessibile ma regolato e sostenuto da sicurezze ragionevoli come hanno fatto vari Paesi, dall'Olanda alla Scandinavia...*”

Su questi temi i contributi di interesse sono numerosissimi, soprattutto negli anni più recenti: alcuni di essi toccano ovviamente anche il già ricordato tema della *rappresentatività*, e quindi sono già stati citati nel § 5.4. Anche se i singoli contributi che verranno citati toccano molto spesso tutti i temi appena accennati, per dare ordine all'esposizione:

<sup>91</sup> Ministro del Lavoro (1995-1998), Ministro dei Trasporti (1998-1999), Senatore del PD

- nel presente paragrafo si tratterà principalmente della *conflittualità* sindacale e della *rigidità* dei vincoli dello Statuto dei lavoratori, in particolare dell'articolo 18;
- nel § 5.6 si tratterà principalmente della *derogabilità* a livello locale di alcune clausole dei contratti nazionali;
- nel § 5.7 si tratterà principalmente dei progetti di aumento della *flessibilità* dei contratti di lavoro.

I vari contributi potranno quindi essere citati più volte, riservando in genere un commento più ampio in corrispondenza del tema principale toccato dal contributo.

E' utile iniziare la rassegna partendo dal punto di vista proposto da un breve articolo del compianto Prof. Tommaso Padoa Schioppa, già citato nel § 1.2 (B.17), che – nel commentare l'ennesimo sciopero di Alitalia<sup>92</sup> – mette in luce (come già Frederick Taylor nel 1911, ved. sempre § 1.2) che, oltre a salvaguardare bisogni, aspirazioni e dignità *di chi produce*, occorrerebbe preoccuparsi anche *di chi acquista e usa* un bene o un servizio.

Assai simili sono le considerazioni dei seguenti contributi:

- B.23: *“Gli addetti ai servizi aeroportuali milanesi hanno paura; e hanno molti buoni motivi per averne. Del loro sciopero improvviso di ieri si sono sentite diverse motivazioni sindacali; ma nessuno ha detto che cosa li spaventa davvero. Due mesi fa la Corte di Giustizia europea ha condannato l'Italia per avere protetto in modo eccessivo questa categoria di lavoratori contro la concorrenza. La protezione era data da una norma per cui qualsiasi impresa che subentrasse in un servizio aeroportuale era tenuta ad assorbire i dipendenti dell'impresa sostituita...D'ora in poi, invece, questa protezione non si applicherà più: la Corte di Giustizia ce lo vieta. È finito il tempo delle rendite di posizione. Hanno molte buone ragioni, dunque, gli addetti ai servizi aeroportuali milanesi per avere paura. Devono però rendersi conto che la sicurezza, d'ora in poi, non possono più cercarla in un contratto collettivo o in una legge; e tanto meno possono cercarla maltrattando i viaggiatori. Devono costruirla affrontando a viso aperto gli annosi difetti di produttività della loro azienda e rimboccandosi le maniche per renderla capace di offrire un servizio competitivo...”*;
- B.56 (già citato nel § 4.5.6), in cui, nell'ambito di un articolato studio sul mercato del lavoro italiano, si legge tra le conclusioni: *“...Questa è la politica che dovrebbe perseguire qualsiasi Governo nazionale, nell'era della globalizzazione, non solo nell'ovvio interesse dei consumatori e degli utenti, ma anche nell'interesse dei lavoratori: attirare il maggior numero possibile di imprenditori stranieri nel mercato del lavoro nazionale, perché sia possibile scegliere quelli che offrono il progetto migliore...”*;
- B.63, in relazione a uno sciopero nazionale dei trasporti, cita *“...le categorie che adottando il criterio dello «sciopero ergo sum» fanno sentire alle controparti (e ai poveri utenti) che con loro bisogna fare i conti...”*.

### 5.5.1 La vicenda di Arese

Sulla *rigidità* delle relazioni industriali e relative conseguenze sul declino industriale italiano, si è ritenuto di seguire in dettaglio, come esempio emblematico, la vicenda dello stabilimento di Arese di Fiat auto, sulla quale – come già accennato nel § 4.4 – dal 2002 al 2007 ed oltre si è svolto un lungo e acceso dibattito, senza che peraltro siano emerse soluzioni concrete.

- B.3, già citato nel § 4.4, e che conclude parlando di *“strategie senza futuro”*, inizia con una brevissima sintesi della storia dello stabilimento: *“Lo stabilimento di Arese da anni brucia miliardi; la Fiat, in grave difficoltà su molti fronti, decide di chiuderlo. I mille operai rimasti (erano 15 mila vent'anni fa, ai tempi dell'Iri) si oppongono e difendono l'insediamento*

<sup>92</sup> In B.35 si legge: *“...le relazioni industriali, soprattutto nei trasporti, sono prigioniere del conflitto, con grave danno per la competitività del Paese. Lo sciopero è diventato una routine. Solo nelle ferrovie, 166 all'anno in media negli ultimi sei anni, tra nazionali e locali. E pensare che per due padri della sinistra come Giuseppe Di Vittorio e Vittorio Foa lo sciopero, nel sistema democratico e repubblicano, doveva essere uno strumento cui fare ricorso con misura e parsimonia...”*

*industriale con le unghie e coi denti. Qual è la ragione della loro lotta? Non il timore della disoccupazione: Arese è nel cuore di una zona nella quale centinaia di imprese cercano migliaia di operai senza trovarli. Senonché la diaspora verso le altre aziende non è accettabile perché - spiega Zipponi<sup>93</sup> - significherebbe lasciare che a decidere della sorte dell'auto italiana siano i meccanismi ciechi del mercato; ai quali la Fiom contrappone invece un grande progetto centrato sull'idea dell'auto ecologica, possibile a suo dire con una cospicua iniezione di capitale da parte dello Stato (poco importa che l'Unione europea non consenta più operazioni di questo genere, considerandole «aiuti di Stato»). Ma accettare di andarsene non si può, anche perché significherebbe la dispersione di un gruppo di operai unito e solidale... E non si pensi che sulla trincea del rifiuto stia solo la Fiom-Cgil di Zipponi: ci sta anche, in qualche misura, l'amministrazione comunale milanese di centrodestra, che conferisce ai mille operai di Arese l'«Ambrogino d'oro»; ci stanno i giudici del lavoro che ordinano la riapertura di uno stabilimento ormai inesistente; ci sta la Curia arcivescovile ambrosiana, la cui pastorale del lavoro sembra anch'essa dare per scontato che quegli operai possano essere rioccupati soltanto negli stessi capannoni dove hanno lavorato per decenni...»;*

- B.3bis riporta la breve replica di Maurizio Zipponi: *“L'idea di essere accusati di conservatorismo, ai metalmeccanici dell'Alfa Romeo di Arese, proprio non va giù. «Proprio sul caso Alfa il sindacato ha abbandonato le certezze del passato per accettare la sfida di un progetto innovativo, quello della mobilità sostenibile», dice Maurizio Zipponi,...Gli operai «non vogliono assistenza» ma chiedono un progetto industriale che sfrutti le loro competenze”;*
- in B.4 (già citato nel § 4.5.3, punto 8.) il deputato Ds Nicola Rossi ritiene che *“il caso dello stabilimento di Arese sia «un esempio straordinario di quanto il documento Prodi dice a proposito della necessità di dare protezione e sostegno al lavoro e non ai posti di lavoro, nel mercato e non fuori al mercato. Per Arese si potrebbe chiedere un intervento pubblico a sostegno dei lavoratori aiutandoli a trovare una nuova occupazione, laddove la richiesta della Fiom è quella di proteggere i posti di lavoro ma in un'attività economica che non ha più motivi di sussistenza»...”;*
- B.5 tenta di delineare il nuovo progetto industriale, riportando poi vari pareri in proposito (favorevoli e sfavorevoli): *“...Zipponi spiega così l'impegno del sindacato per la riconversione dell'area: «I lavoratori dell'Alfa possono vantare capacità che non si trovano ovunque. Competenze che offrono un'opportunità rara per dar vita a un polo della mobilità sostenibile». In effetti lo scorso luglio il sindacato (Fiom, Fim, Uilm, ma anche Slai Cobas e Cub) ha firmato compatto un accordo con la regione Lombardia. Obiettivo: creare nell' area un polo della mobilità sostenibile in cui utilizzare la forza lavoro ex Fiat. In una prima fase - secondo i piani della Regione - gran parte delle commesse dovrebbero arrivare dalle municipalizzate del trasporto pubblico locale lombardo. Sollecitate dalla stessa Regione a riconvertire il parco automezzi da benzina a metano. Ciò permetterebbe di offrire opportunità di lavoro concrete nel breve periodo. E di far decollare per gradi la parte più innovativa del progetto, legata alla ricerca e alla produzione dell'auto a idrogeno...”;*
- In B.6 l'economista Renato Brunetta, poi Ministro dal 2008 al 2011, liquida senza appello il progetto dell'auto ecologica: *“...«Si presero impegni per investimenti e commesse pubbliche per autobus e auto elettriche. Ma i progetti camuffavano ammortizzatori sociali ipocriti, fuorvianti e illusori. E ancora ne paghiamo le conseguenze»...”;*
- In B.7 il già citato Segretario della Fiom-Cgil di Milano Maurizio Zipponi risponde in modo articolato alle critiche di B.3, concludendo *“...Non sappiamo come questa vicenda andrà a finire proprio perché abbiamo fatto una scelta innovativa e non stiamo difendendo un bidone vuoto. A Ichino e a chi la pensa come lui chiediamo non di lasciarci sognare ma di lasciarci provare...”;*
- In B.8 Ichino replica nuovamente a Zipponi: *“...Ora Zipponi dice: «Sapevamo che non era possibile tornare alle produzioni tradizionali» (domanda: se il sindacato lo sapeva, perché ha firmato quegli accordi?); e propone una nuova "scommessa: ... cambiare tutto, dai prodotti alle*

<sup>93</sup> All'epoca, Segretario generale della Fiom-Cgil di Milano, che aveva scritto il libro 'Si può', Mursia ed.

relazioni sociali", per creare nell'area di Arese un nuovo «polo della mobilità sostenibile», con un misto di investimenti statali e privati. Ma su quali basi dovremmo considerare più credibile questo piano rispetto ai quattro precedenti?... Quali imprese private hanno oggi progetti operativi in quest'area? Quanti e quali lavoratori quelle imprese si sono impegnate ad assumere? Per fare esattamente che cosa?... Non sarebbe molto più vantaggioso per loro stessi e per l' economia della zona attivare processi di riqualificazione mirata ai tanti sbocchi occupazionali oggi effettivamente esistenti nel raggio di pochi chilometri da Arese? Anch'io dico a Zipponi: «Si può!»»;

- In B.10, a quasi un anno di distanza, Ichino torna sul progetto proposto da Zipponi in B.7: “...Questo nuovo disegno non è stato ostacolato: gli hanno, anzi, offerto una sponda apparentemente assai robusta la Regione Lombardia, con l'impegno personale in prima linea del presidente Formigoni e alcuni cospicui stanziamenti, da Roma l'amministrazione statale con la proroga eccezionale dell'intervento della Cassa integrazione, le amministrazioni comunali della zona per quel che rientrava nelle loro competenze. Quello che è mancato e continua a mancare è un ingrediente indispensabile: le imprese disposte davvero a investire su quella scommessa... A questo punto non serve a nulla e a nessuno recriminare... Occorre invece affrontare con urgenza, e con i mezzi appropriati, il problema di riavviare al lavoro quelle centinaia di disoccupati...”;
- In B.11 Zipponi risponde nuovamente a Ichino, facendo il punto della situazione: “...Dopo un anno di lavoro, a luglio, l'Enea ha consegnato alla Regione un progetto per Arese che prevede ricerca, progettazione, certificazione, manifattura. L'obiettivo è la creazione di un incubatore di imprese che utilizzino le strutture di ricerca e di ingegnerizzazione e gli stessi brevetti...Nei mesi scorsi, ad Arese, sono stati sottoscritti accordi che prevedono la ricollocazione di 550 lavoratori Alfa nelle aziende che si installeranno nel sito. Questa intesa non è stata rispettata dai proprietari dell'area, siamo alla terza fase del piano di formazione per tutti i lavoratori, ma non sono ancora arrivate offerte di lavoro serie. Quando anche gli accordi liberamente sottoscritti possono essere bellamente stracciati la situazione si fa seria. Così si lede la possibilità di governare il conflitto con le intese: quando la credibilità delle parti viene meno, il conflitto sociale rischia di trasformarsi in un problema di ordine pubblico...”<sup>94</sup>;
- In B.12 Ichino ribatte a Zipponi facendo riferimento alla situazione del mercato del lavoro attorno a Milano: “...Nel mercato del lavoro lombardo il segretario della Fiom-Cgil ambrosiana vede soltanto i segni della crisi e del declino: «Vedo scomparire i luoghi del sapere e del fare», scrive sul Corriere del 24 settembre. La sola possibilità realistica di rioccupazione per i lavoratori dell'Alfa dunque - secondo la Cgil, ma anche secondo Cisl e Uil - starebbe nella creazione ad Arese di un centro di produzione della nuova automobile ecologica, il «polo della mobilità sostenibile». Da tre anni quel progetto non ha prodotto neppure un nuovo posto? È colpa di chi non ha rispettato gli accordi sindacali via via stipulati negli ultimi anni. Tre giorni dopo l'articolo di Zipponi, su queste stesse pagine apprendiamo dall'Osservatorio provinciale sul mercato del lavoro che nei soli primi nove mesi del 2004 sono stati stipulati a Milano 220 mila contratti di lavoro, dei quali 116 mila a tempo indeterminato. Dunque, sarà pure in crisi la grande industria, ma il mercato del lavoro milanese è sempre vivo e vitalissimo. Se da questo ribollire di occasioni di lavoro i mille disoccupati di Arese restano totalmente esclusi per anni e anni, è perché si è deciso di tenerli fuori da quel giro, in attesa di qualche cosa d'altro che non è mai arrivato....”;
- In B.13 il sociologo Aldo Bonomi ripropone un progetto di lungo termine: “...Bene ha fatto Formigoni a sostenere il progetto di riuso alto di Arese. Non è un sogno continuare a cercare a fronte di disponibilità pubbliche imprese e banche disposte a fare sistema. E' un sogno realistico e necessario pensare alla comunità dell'idrogeno che ho visto negli occhi di Mario Agostinelli, ricercatore dell'Enea (ironia della storia, ex segretario della Cgil Lombardia) che con il premio Nobel Rubbia progetta la comunità dell'idrogeno ad Arese dove c'era la comunità operaia.”;

<sup>94</sup> In quel periodo, come è noto, erano frequenti le manifestazioni degli operai Fiat in cassa integrazione che bloccavano l'Autostrada dei Laghi

- In B.19 e B.20 di qualche mese dopo, sembrano aprirsi alcune prospettive; B.19: *“Alfa Romeo, verso un piano straordinario per l'occupazione delle 484 tute blu a rischio licenziamento. In prima linea a offrire subito un posto di lavoro c'è il Comune di Milano. Con 40-50 assunzioni in Atm, 20 in Aem, 20 all'Amsa, 20 nella Metropolitana Milanese... Un bisogno impellente di manodopera o la necessità di mostrare che Palazzo Marino fa sul serio?... Di certo i 484 dell'Alfa a questo punto non possono tergiversare. Il decollo del polo della mobilità sostenibile voluto dal Pirellone nell'area in cui si producevano le auto del Biscione potrebbe richiedere tempi lunghi...”*; B.20: *“Almeno 250 posti di lavoro per i 484 operai Alfa a rischio di licenziamento. Sono le assunzioni che si prospettano per le tute blu, dopo un vertice di sei ore svoltosi ieri in Regione Lombardia. Entro luglio si prevede l'insediamento nell'area di Arese di 10 aziende: la casa automobilistica Tvr conferma l'impegno a produrre lì la sua auto sportiva e un motore a emissione zero con l'impiego di 116 lavoratori ex Alfa, altri 30 posti di lavoro sono messi sul piatto dall'Associazione elettro-meccanica, pronta a realizzare componenti per motori a idrogeno e elettrici. Il Comune di Milano ribadisce la sua disponibilità a offrire 100 contratti (40/50 Atm, 20 Aem, 20 Amsa, 20 MM). Ma Maurizio Zipponi (Fiom), frena gli entusiasmi: «Tanto per cominciare è indispensabile evitare i licenziamenti - sottolinea -. Per il resto: i programmi sulla carta ci sono, adesso bisogna guardare ai fatti»...”*;
- Tre mesi dopo, però (ved. B.25, già citato nel § 4.4) le prospettive non sembrano concretarsi: *“Martedì scorso a Roma Fiom, Fim e Uilm hanno strappato al governo la proroga della Cassa integrazione fino alla fine di dicembre per i 483 operai e tecnici Alfa Romeo di Arese. È ormai il quarto anno di fila: molti di questi hanno incominciato con la Cassa già nel 2002. Quattro anni di immobilità assoluta, nei quali non solo non si è fatto nulla per trovare ai lavoratori un'occupazione lì intorno (una delle zone più ricche di lavoro d' Europa, con l'aeroporto di Malpensa da una parte e il nuovo grande polo della Fiera di Milano dall'altra, a due chilometri di distanza), ma li si è invitati a non cercarla e si è impedito attivamente che venisse loro offerto un lavoro diverso dall'obiettivo che il sindacato si era proposto: continuare a produrre automobili e a produrle proprio lì, ad Arese... Sul piano della politica del lavoro, un risultato di questa entità dopo quattro anni di Cassa integrazione, in una zona ricca come quella di Arese, non può essere definito altrimenti che disastroso. Sul piano della politica industriale, tutti coloro che hanno sostenuto questa battaglia dovranno spiegare in che cosa queste poche decine di posti che, a Dio piacendo, verranno attivati nei prossimi mesi, forse più in là, siano « migliori » rispetto ai dieci (se non venti) volte tanto che avrebbero potuto essere attivati ad Arese già due o tre anni orsono in un polo di servizi logistici, in un centro commerciale, o in una qualsiasi delle altre iniziative imprenditoriali...”*;
- Nel giugno del 2007, dopo altri due anni, la situazione non è mutata, come testimoniato dalla citazione del caso dello stabilimento di Arese presente nel già citato studio B.56: *“...Un'altra vicenda emblematica della tradizionale chiusura del nostro sistema nei confronti della concorrenza internazionale fra imprenditori nel mercato del lavoro nazionale, quindi nei confronti dei portatori di innovazione nell'organizzazione del lavoro, è quella che vede nel 2000 una netta opposizione dei sindacati alla prospettiva della cessione dell'Alfa Romeo di Arese da parte della Fiat alla General Motors e al tempo stesso la mancata candidatura del sito di Arese per l'insediamento del nuovo stabilimento per la produzione della Micra Coupé, che la Nissan intende dislocare nell'area dell'euro. Quando, nell'autunno di quell'anno, la Nissan – già felicemente insediata a Sunderland, nel Nord-Inghilterra, dove essa ha dato vita nel quindicennio precedente allo stabilimento più produttivo del mondo, dove gli operai godono mediamente di retribuzioni doppie rispetto a quelle dei dipendenti della Fiat – apre la “gara” tra i Paesi aderenti al nuovo sistema monetario europeo, a quell'appello rispondono le candidature di Barcellona, di Flins (vicino a Parigi) e di Erfurt in Turingia; ma a nessuno viene neppure in mente che possa candidarsi Arese, dove gli ultimi duemila lavoratori dell'Alfa Romeo stanno perdendo il posto. Il perché di questo comportamento va cercato nel fatto che il progetto industriale della Nissan prevede l'adozione di un modello di organizzazione del lavoro incompatibile con quello delineato nel contratto collettivo nazionale del settore metalmeccanico (il toyotismo e la lean production sono incompatibili con il sistema del nostro “inquadramento*

unico”) e di una struttura della retribuzione che prevede nella fase di avvio una parte fissa più bassa rispetto ai minimi tabellari stabiliti da quel contratto collettivo. Che quel piano tenda a portare i lavoratori a livelli retributivi decisamente più elevati rispetto allo standard del settore – come è accaduto nello stabilimento Nissan di Sunderland (i cui operai guadagnano il doppio di quanto guadagnano gli operai della Fiat) – è ritenuto irrilevante, poiché la deroga al contratto nazionale è considerata a priori inammissibile. Ancora una volta, non si prende neppure in considerazione un piano industriale che non sia compatibile con il vecchio modello di rapporto individuale e collettivo delineato dal contratto nazionale di lavoro e praticato fin qui in tutte le aziende italiane: piuttosto, si affrontano 5 anni e più di Cassa integrazione...”.

- Una breve notizia comparsa sul Corriere della Sera il 21.3.2010 conferma che la situazione, dopo ulteriori tre anni, non è mutata, e anche il polo per l’auto ecologica è restato una ‘promessa’: “...I sindacati hanno «bocciato il nuovo piano Fiat», un’ipotesi di accordo che prevede per circa 300 lavoratori del Centro Stile e della divisione Powertrain un anno di cassa integrazione straordinaria invece del trasferimento a Torino. «Non condividiamo il piano, perché mette definitivamente la parola fine sulla presenza di Fiat ad Arese», ha commentato Corrado Delle Donne, coordinatore dello Slai-Cobas. «Le attività produttive devono rimanere sull’ area, dove invece è in corso una grossa speculazione edilizia - ha sottolineato - e la Regione Lombardia deve impegnarsi a rispettare le promesse di un polo per l’auto ecologica sull’area, che possa ricollocare i lavoratori»...”;
- Infine, la vigilia di Natale del 2010, sempre sul Corriere della Sera, Bianca Carretto, commentando l’interesse manifestato da Volkswagen a rilevare il marchio Alfa Romeo, parla di ‘favole’: “Sarebbe sfociato, dopo questi incontri, il blocco del passaggio, da industriale a commerciale, dell’intera area (2,5 milioni di mq). Potrebbe essere il segnale della volontà, in caso di accordo tra Fiat e Volkswagen, di fondare una nuova società Alfa Romeo, con sede nel nostro Paese, gestita con capitali tedeschi, diretta da un amministratore delegato italiano, con il centro stile e progettazione nuovamente in terra lombarda. Una favola che troverà il suo lieto fine durante le festività? Forse è presto. Ma a Piëch piacerebbe ricevere in dono il marchio dei suoi sogni, e a Marchionne un assegno”. Il lieto fine, purtroppo, non si è concretizzato neppure per il Natale 2011.

Per approfondire ulteriormente i vari aspetti di questa ‘storia’, ci si può riferire al già citato libro di Pietro Ichino ‘A che cosa serve il Sindacato?’, che sviluppa uno stimolante parallelo fra le vicende di Arese e le vicende dello stabilimento della Nissan di Sunderland (GB): alcuni brevi estratti sono riportati in B.36 e B.42).

### 5.5.2 L’articolo 18

Con riferimento specifico all’articolo 18 (il cui testo è riportato nel Riquadro 9), si vedano:

- B.69, che nel maggio del 2009 fa intravedere la prospettiva del superamento dell’articolo 18: “Improvvisamente, nel giro di soli quindici giorni, il tabù dell’articolo 18 è crollato. Ne ha fornito una sorta di cronaca minuto per minuto Il Riformista, a partire dal 1° maggio, con una serie impressionante di interviste e articoli di dirigenti nazionali dei sindacati maggiori, che, pur con diverse sfumature, hanno preso posizione a favore della sostituzione del vecchio modello di rapporto di lavoro con il “contratto a stabilità crescente” per tutti i nuovi assunti e nuove protezioni nel mercato per chi perde il posto...Ora si incomincia a parlare della possibilità che il tema venga introdotto nelle “piattaforme” per il rinnovo del contratto dei metalmeccanici: Fim-Cisl e Uilm ci stanno lavorando e anche la Fiom – a giudicare dall’intervista del suo segretario Durante – sembra interessata...”;
- B.136, intervento del segretario lombardo della UIL del settembre 2011, che – a distanza di più di due anni dall’ottimistica prospettiva delineata in B.69 – testimonia della lentezza e delle perplessità con cui si procede nel campo delle relazioni industriali: “...non possiamo che condividere la filosofia dell’articolo 8 [della Legge 148 del 14.9.2011, ved. Riquadro 13] (non il testo letterale che sarà inevitabilmente oggetto di modifiche) che...dà valore agli accordi

aziendali sottoscritti dalla maggioranza dei lavoratori o dai loro rappresentanti legittimamente eletti e consente deroghe estese in materia di lavoro, apparentemente anche in deroga alla legislazione, compreso l'obbligo di reintegro previsto dall'articolo 18 dello Statuto ad eccezione dei licenziamenti per rappsaglia o in presenza di maternità o di matrimonio. Bisogna però riconoscere che quest'ultima fattispecie è accompagnata dagli inevitabili e assai fondati interrogativi sugli esiti giurisprudenziali futuri...”;

- B.143 e B.145 riportano la situazione degli ultimi giorni del Governo Berlusconi: “...Il ministro Sacconi, nell'intervista di ieri al Corriere, ha ipotizzato un nuovo «Patto per l'Italia», sulla scorta di quello stretto nel 2002, e che prevedeva la sospensione per tre anni dell'articolo 18. E ha anche annunciato un tavolo con le parti sociali. Una proposta bocciata in pieno dai sindacati. «È già fallita dieci anni fa», ricorda al ministro il segretario della Cgil, Susanna Camusso: «Sacconi dovrebbe meditare su come mai non se ne fece più nulla» di quell'accordo, sottoscritto dalle parti esclusa la Cgil. Anche il leader della Cisl, Raffaele Bonanni, avverte il ministro: «Non discuteremo di licenziamenti né con il governo, né con la Confindustria. Se sarà questo all'ordine del giorno io non mi presenterò. Non accetto una discussione fuorviante che crea allarmismo inutile...”; “...«Se si tolgono i diritti a quelli che li hanno - denuncia Susanna Camusso - e non ci sono più tutele sul lavoro, non è che i giovani staranno meglio». Il segretario della Cgil fa presente che «non è vero che in Italia non si possono fare licenziamenti. Noi abbiamo un tot di leggi che lo permettono, c'è la 223 (sulla mobilità), la 104, e così via. Si continua a creare un mostro che è l'idea di licenziare di più, senza considerare che oggi se un'azienda è in crisi non è vero che non licenzia»...”;
- B.157, articolo del New York Times, traccia un quadro impietoso dei lavori precari a cui sono costretti i giovani in Italia, attribuendone la responsabilità principale alla presenza dell'articolo 18: “...Abuse of the temporary contract is only half the story, however. One reason why firms are so reluctant to hire workers on regular contracts is because once they have done so it is almost impossible to fire them. “We have to get away from a dual labour market where some are too protected while others are totally without protection or insurance in the case of unemployment,” Monti said in his maiden speech to parliament. These “too protected” workers populate the public sector and companies with more than 15 employees. Here workers benefit from rigid rules offering strong guarantees and, especially in the public sector, a job for life. Workers in firms of more than 15 employees are protected by article 18 of a labour statute drawn up in the 1970s. It states that a worker can only be dismissed for gross misconduct, and unless this is proved he must be reinstated with payment of full salary for the period of lost employment, as well as legal costs while the case was being judged....”.

Per l'evoluzione che il tema della flessibilità ha avuto con l'avvento del Governo Monti, nell'ambito dei progetti di riforma della legislazione sul lavoro, si rimanda al § 5.10.

## **5.6 La derogabilità a livello locale di alcune clausole dei contratti nazionali**

Sui due livelli di contrattazione (nazionale e decentrato) e sulla *derogabilità* a livello locale il dibattito è in corso già dal 2005 e si è via via rafforzato e ampliato, fino alla firma dell'accordo Confindustria – Sindacati del 28.6.2011 (ved. B.122 – A), e all'approvazione dell'articolo 8 della legge 148 del 14.9.2011 (ved. Riquadro 13), e oltre.

Come è noto, il 15.4.2009 era già stato definito un 'Accordo per l'attuazione dell'accordo-quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22.1.2009' che definiva i dettagli di un modello contrattuale a due livelli (ved. B.122 – B), ma tale documento non era stato firmato dalla Cgil. L'enorme durata (più di 6 anni dal 2005) del periodo di tempo necessario per pervenire a una 'soluzione condivisa' del problema è una ulteriore testimonianza della *rigidità* delle relazioni industriali nel nostro Paese, in un contesto in cui i mutamenti degli equilibri economici, finanziari e politici e i progressi tecnologici e organizzativi sono per contro rapidissimi. Per di più, come si vedrà attraverso i contributi B.126, B.132, B.138, la 'soluzione condivisa' risulta di ambigua interpretazione e non sembra in grado di dare le certezze di cui le relazioni industriali hanno bisogno per non rappresentare un ostacolo al rilancio del nostro Paese.

Oltre al già citato libro di Pietro Ichino 'A che cosa serve il Sindacato?', che tratta ampiamente il tema in oggetto, e al già citato B.159 (documento del Comitato Investitori Esteri di Confindustria, ved. § 4.5.6, che auspica "... la revisione dei livelli e dei modelli di contrattazione (territoriale e aziendale) in linea con quanto previsto dagli accordi tra le parti sociali del 28 giugno 2011 e con l'art. 8 della legge 148 del 14.9.2011..."), sono di interesse i seguenti contributi, che permettono di seguire da vicino la 'storia' di questa vicenda:

- in B.28, già citato nel § 5.3, i pregi e i difetti delle varie soluzioni alternative vengono brevemente descritti: "*...Nel panorama internazionale, si contrappongono due modelli «forti»: quello del contratto collettivo nazionale che regola quasi tutto, lasciando le briciole alla contrattazione in sede aziendale, e quello che attribuisce il ruolo prevalente o esclusivo di regolazione alla contrattazione aziendale. Tra questi modelli si collocano le possibili soluzioni intermedie, più vicine al primo (come quella sperimentata in Italia da mezzo secolo), o più vicine al secondo. Tra gli economisti del lavoro prevale l'opinione che in Italia oggi sia preferibile uno spostamento deciso dal primo verso il secondo modello, per far sì che gli standard di trattamento possano meglio adattarsi alle diverse condizioni economiche regionali e aziendali. Si osserva che l'enorme diffusione del lavoro nero al Sud è causata dall'incapacità del nostro tessuto industriale meridionale di «reggere» lo standard di trattamento fissato dai contratti collettivi nazionali, negoziati da sindacati che rappresentano quasi esclusivamente lavoratori delle aziende medie e grandi del Centro-Nord. La Cisl e la Uil sono sensibili a questo discorso e favorevoli a spostare decisamente il baricentro del sistema della contrattazione verso la periferia. La Cgil no... Queste essendo le posizioni in campo, l'unica soluzione politicamente immaginabile in tempi brevi sembra essere quella di conservare la funzione attuale del contratto collettivo nazionale (ovvero: non ridurre la porzione delle condizioni di lavoro che esso disciplina), ma consentirne la derogabilità ai livelli inferiori: ovvero consentire che discipline diverse possano essere stabilite da contratti regionali, territoriali o aziendali, purché stipulati da coalizioni sindacali che, in seno all'azienda o zona interessata, abbiano il sostegno maggioritario dei lavoratori...*";
- B.30, già citato nel § 5.4, inizia argomentando in merito alla derogabilità: "*«Possibilità di contrattare deroghe aziendali al contratto collettivo nazionale? No, grazie - risponde il segretario della Uil Luigi Angeletti nell'intervista al Corriere dell'altro ieri -, i trattamenti minimi sono già fin troppo bassi». Ma il punto è che la deroga può servire proprio per stare meglio, non per peggiorare le condizioni di lavoro...*". Tra gli esempi a supporto della tesi, si riprende quello della possibilità di ridurre la pratica del 'lavoro nero' al Sud (ved. B.28);
- In B.31, già citato nel § 5.3, Guglielmo Epifani puntualizza la posizione della Cgil sull'argomento: "*...Per alcuni osservatori, l'attuale modello contrattuale non sarebbe idoneo a sollecitare un incremento della produttività e a rendere più efficiente la distribuzione del reddito prodotto, intendendo implicitamente in questo una critica al modello del 23 luglio<sup>95</sup>, fondato come è noto sull'esistenza di due livelli contrattuali distinti, quello nazionale e quello decentrato, e su una esplicita relazione fra coerenti politiche dei redditi e politiche salariali. L'opinione che la Cgil ha, invece, è un'altra. Quel modello, che può essere parzialmente rivisto e riaggiornato nelle parti che più strettamente lo legano al tempo dell'inflazione a due cifre e all'esistenza della lira, non ha però perduto la sua importanza sotto due aspetti fondamentali. Il primo: quello di offrire un modello generale per tutto il mondo del lavoro che fu la vera innovazione di quell'accordo e che oggi mantiene intatto il suo valore di solidarietà e di coesione e di regole certe per le imprese, in una fase in cui il Paese è attraversato da processi di disgregazione crescenti. Il secondo: di avere nei suoi meccanismi una giusta flessibilità fra l'utilizzazione della produttività fra il livello nazionale e quello decentrato; con la quale operare per rafforzare ulteriormente il livello decentrato della contrattazione, su cui anche la Cgil ovviamente conviene, memore anche del ritardo con cui negli anni cinquanta capì il valore della contrattazione aziendale. Convinta di questo, la Cgil ricercherà presto e bene un punto d'intesa con Cisl e Uil. Ciò che non si può fare è pensare di distruggere quello che c'è,*

---

<sup>95</sup> Accordo di concertazione tra le parti sociali, siglato il 23.7.1993 sotto l'egida di Carlo Azeglio Ciampi, allora capo del governo (ved. Riquadro 10)

*aprendosi al vuoto delle regole che porterebbe insieme maggiore conflittualità e dumping sociale, che nel settore industriale significherebbe un abbassamento medio delle tutele sulla condizione di lavoro e di livello dei redditi... La proposta di Ichino ha il pregio di essere organica e coerente, ma francamente, con la stima che gli porto, è esattamente all'opposto a quello che pensa la Cgil...”;*

- B.37 registra altri pareri negativi di esponenti della Cgil sulla proposta di Ichino sintetizzata in B.28 (ved. sopra), mentre B.44 riporta un commento favorevole alla proposta stessa;
- B.38 rileva da un lato i mutamenti avvenuti nel mondo del lavoro a partire dagli anni '70, e dall'altro registra la posizione assunta all'epoca da Confindustria sulla 'derogabilità': *“...È cambiato tutto; ma la struttura del contratto nazionale è rimasta sostanzialmente immutata, come immutata è rimasta la scelta di impedire alle singole imprese di discostarsene: la legge penalizza in vario modo la disapplicazione del contratto nazionale, anche se contrattata dall'impresa con un sindacato sorretto dalla maggioranza dei lavoratori interessati. Per un tessuto produttivo in continua e rapidissima evoluzione è una gabbia soffocante. E la cosa sorprendente è che questa regola sia difesa anche della Confindustria: il suo documento sulle relazioni industriali del settembre scorso la ribadisce esplicitamente. Un contratto collettivo nazionale è ancora necessario; ma occorre sdrammatizzarne il ruolo, consentendo la differenziazione delle discipline al livello aziendale o regionale, quando essa sia negoziata da un sindacato effettivamente maggioritario a quel livello. Occorre consentire il confronto e la competizione tra modelli diversi di relazioni sindacali e di disciplina del rapporto di lavoro; anche - perché no? - in seno a uno stesso settore.”;*
- B.40 ritorna sulla posizione della Cgil favorevole al 'contratto unico nazionale': *“«Il contratto nazionale rimane lo strumento universale e indispensabile per garantire pari diritti su tutto il territorio nazionale». E' quanto scrive Guglielmo Epifani nell'Ottava tesi per il congresso della Cgil. Epifani respinge così l'idea che un sindacato serio possa contrattare in una regione o in una azienda condizioni di lavoro diverse rispetto a quanto negoziato a Roma. Uguaglianza e solidarietà tra i lavoratori del Nord e quelli del Sud d'Italia: questi sono i valori che il sindacato promuove difendendo il contratto nazionale, come standard inderogabile. Il problema è che, se in una zona i difetti di sistema fanno sì che la produttività del lavoro sia più bassa rispetto al resto del Paese, le imprese applicando quello standard non riescono a restare a galla. È quanto accade diffusamente nel nostro Mezzogiorno, dove, per sopravvivere, molte imprese disapplicano leggi e contratti collettivi...”;*
- B.45 riporta il parere di Tiziano Treu, a favore dello 'spostamento del baricentro verso il livello decentrato': *“...Un requisito essenziale [per la competitività del nostro sistema] è anche un mercato del lavoro efficiente e flessibile. Ma perché la flessibilità sia sostenibile deve essere regolata e accompagnata da ragionevoli sicurezze e sostegni ai lavoratori interessati dalle trasformazioni... Il contributo delle relazioni industriali si può realizzare anzitutto nelle imprese, perché è lì che si possono raggiungere accordi virtuosi fra le parti circa le modalità con cui incrementare il valore aggiunto e distribuirne i benefici. Per questo la contrattazione collettiva deve spostare il suo baricentro verso il livello decentrato. Il contratto nazionale resta importante per garantire la tenuta della retribuzione di base rispetto all'inflazione e regolare gli istituti normativi fondamentali... Il livello aziendale è il più adatto anche per concordare sistemi retributivi che realizzino un'effettiva partecipazione dei lavoratori alla produttività dell'impresa.”;*
- B.46 riporta alcuni esempi tedeschi di clausole in deroga ai contratti nazionali (ved. § 5.2);
- B.53, già citato nel § 5.3, rilevando i ritardi nel rinnovo dei CCNL, osserva *“...Ad aggravare le difficoltà contribuisce poi la centralizzazione del sistema della contrattazione collettiva, che, per un verso, affida al contratto nazionale il compito di disciplinare minuziosamente la stratificazione professionale dei lavoratori (quindi in qualche misura anche l'organizzazione del lavoro) e la struttura della retribuzione in tutte le aziende del settore, per altro verso preclude di fatto la deroga alla disciplina nazionale ai livelli inferiori. Ne consegue un evidente sovraccarico di funzioni del contratto collettivo nazionale: è sempre più difficile regolare compiutamente, rigidamente e inderogabilmente il rapporto di lavoro allo stesso modo per*

*migliaia o addirittura decine di migliaia di aziende di diverse regioni, diverse dimensioni, diverse collocazioni nel mercato...”;*

- B.55 ritorna fra l'altro “...sulla delicata questione della possibilità di differenziare gli standard minimi di trattamento per i lavoratori nelle regioni più povere e con disoccupazione più alta: qui la chiusura preventiva della discussione senza appello è affidata allo slogan «no alle gabbie salariali». In realtà, lasciare uno spazio alla contrattazione collettiva decentrata per differenziare il livello e la struttura delle retribuzioni, tenendo conto delle condizioni peculiari di ciascuna regione, è proprio il contrario dell'imporre una «gabbia»: la vera «gabbia», semmai, è lo sbarramento che impedisce di farlo. Ma l'artificio dialettico è efficacissimo: chi mai potrebbe essere favorevole a qualche cosa che si chiama «gabbia salariale»? Così quello slogan consente, anche qui, di calare una pietra tombale sulla questione del possibile decentramento della contrattazione degli standard minimi, nonostante che proprio questa sia la tendenza ormai nettamente prevalente nell'Occidente industrializzato. Al Pd non si chiede di essere pregiudizialmente favorevole o contrario a quella differenziazione di standard, ma solo di saper aprire su di essa una discussione pragmatica...”;
- B.56 (già più volte citato, in particolare nel § 4.5.6) si sofferma sulla “cultura dominante nel nostro sistema di relazioni sindacali, [in cui si colloca] innanzitutto quella regola di inderogabilità del contratto collettivo nazionale, che non è scritta in alcuna legge, ma costituisce nondimeno, di fatto, un pilastro portante del nostro sistema, per effetto dell'estensione erga omnes degli standard retributivi minimi per via giurisprudenziale e delle rilevanti penalizzazioni comminate da diverse norme a chi non applichi integralmente il CCNL... Il vincolo dell'applicazione integrale del contratto collettivo nazionale impone l'aderenza non soltanto a un modello di struttura della retribuzione, ma anche a un modello di divisione e organizzazione del lavoro definito da centinaia e centinaia di disposizioni minuziose in materia di inquadramento, mansioni, mobilità professionale, distribuzione e collocazione del tempo di lavoro, che limitano sensibilmente la possibilità di innovazione su questo terreno. Questa limitazione – beninteso – non è difesa oggi soltanto dai sindacati dei lavoratori, ma anche, simmetricamente, dalle organizzazioni principali degli imprenditori, a cominciare dalla Confindustria (la quale predica l'apertura internazionale dei nostri mercati, ma nel documento del 22.9.2005 contenente le sue proposte “Per una maggiore competitività delle imprese, lo sviluppo dell'occupazione e la crescita del Paese” si guarda bene dal mettere in discussione il “paletto” dell'inderogabilità del contratto collettivo nazionale). Questo accade sia perché gli apparati nazionali delle grandi organizzazioni imprenditoriali temono – non meno degli apparati nazionali delle grandi organizzazioni sindacali - l'erosione del proprio ruolo, che potrebbe derivare da uno spostamento del baricentro della contrattazione collettiva verso la periferia; sia, soprattutto, perché anche tra gli imprenditori medio-grandi prevale la vecchia cultura protezionista: si dormono sonni più tranquilli se si ha la certezza che nessun concorrente, nel territorio nazionale, possa conseguire un vantaggio competitivo sperimentando una forma di organizzazione del lavoro o una struttura della retribuzione diversa da quella imposta dal contratto nazionale...abilitare la contrattazione collettiva periferica a sperimentare modelli nuovi di organizzazione del lavoro e/o di struttura della retribuzione non significa affatto abbassare la “rete di sicurezza” garantita dal contratto nazionale, cioè “alleggerirlo” nei suoi contenuti dispositivi. Nulla vieta di pensare al contratto nazionale, anche con i suoi contenuti protettivi attuali inalterati, come disciplina di default, come rete di sicurezza applicabile in tutti i casi in cui una disciplina diversa non sia stata negoziata validamente a un livello inferiore. Tutto sta, poi, ovviamente, nello stabilire regole chiare e semplici per l'individuazione dell'agente contrattuale abilitato a ciascun livello inferiore...”;
- B.59 rifà il punto verso la fine del 2007: “...ora dovrebbe finalmente aprirsi il negoziato sulla riforma della struttura della contrattazione collettiva. Il ritardo e la riluttanza con cui le parti tornano a discuterne potrebbero far pensare a divergenze difficilmente superabili; ma, sorprendentemente, nelle proposte dei protagonisti queste divergenze non compaiono affatto. La Cgil, come è noto, si batte per difendere la funzione e il peso del contratto collettivo

nazionale, destinato a rimanere assolutamente inderogabile. Per questo aspetto non si discosta sostanzialmente dalla posizione della Cgil la proposta presentata nel settembre 2005 dalla Confindustria: anch'essa ribadisce con vigore la centralità e assoluta inderogabilità del contratto collettivo nazionale, riservando alla contrattazione aziendale la determinazione dei premi di produttività o redditività, purché sempre in aggiunta a quanto stabilito dal contratto nazionale. Neppure Cisl, Uil e Ugl, del resto, sembrano proporre qualche cosa di incisivamente diverso, salvo auspicare genericamente un «rilancio» della contrattazione aziendale... di un contratto nazionale ci sarà ancora bisogno per tutte le imprese che non vogliono o non possono attivare la contrattazione decentrata; ma la riforma necessaria consiste nel permettere la negoziazione decentrata anche di regole diverse, dovunque a stipulare sia una coalizione sindacale che rappresenti la maggioranza dei lavoratori interessati. È indispensabile per consentire la sperimentazione di forme nuove di organizzazione del lavoro e della retribuzione...”;

- Posizioni sostanzialmente analoghe sono espresse da Ichino in B.61, scritto per commentare un articolo comparso su l'Unità: “«Dietro l'aumento unilaterale di 30 euro dato dalla Fiat ai suoi dipendenti c'è un attacco al contratto nazionale, che è l'elemento vero di eguaglianza», afferma Paolo Nerozzi, segretario nazionale della Cgil, su l'Unità del 29 ottobre...”;
- B.65 chiarisce ulteriormente i termini del problema, e presenta una proposta formulata da due studiosi dei problemi del lavoro:
  - “Una importante riforma è stata in questi giorni rinviata dalle parti sociali. Riguarda milioni di lavoratori: è la riforma del sistema contrattuale. Confindustria e sindacati hanno infatti di nuovo deciso di rinviare la discussione sul modello di determinazione dei salari. È un'altra occasione persa... Il sistema in essere è ancora quello legato al protocollo del 1993 [ved. Riquadro 10], approvato quando avevamo la lira, la globalizzazione non esisteva quasi e il tasso di inflazione era determinato in larga misura dalla politica monetaria decisa a Roma. È un sistema basato su due livelli di contrattazione. In ciascun settore produttivo esiste oggi un contratto nazionale di categoria. Questo stabilisce non solo la retribuzione di base (i minimi tabellari), ma anche la retribuzione degli straordinari, il numero di giorni di ferie, i permessi, e la parte normativa (inquadramenti e organizzazione del lavoro). Il secondo livello di contrattazione dovrebbe, invece, avere luogo a livello aziendale e determinare un premio di risultato in base a parametri di produttività stabiliti azienda per azienda. C'è poi un terzo livello, di contrattazione individuale, che determina i superminimi contrattuali, ad personam. Il sistema ha diverse patologie...
  - I sindacati e le rappresentanze di categoria non riescono a trovare un accordo perché la Cgil si oppone a un rafforzamento del secondo livello di contrattazione. Al di là delle obiezioni della Cgil, lo spostamento del fulcro della contrattazione a livello di azienda deve necessariamente tenere conto del fatto che in molte imprese non ci sono rappresentanze sindacali oppure che queste sono deboli e i datori di lavoro si oppongono ad aprire un secondo livello di contrattazione...
  - Siamo convinti che esista un modo per preservare la contrattazione nazionale e al tempo stesso legare il salario alla produttività. La nostra proposta di riforma, che si potrebbe chiamare premio a due livelli, segue questi semplici principi.
  - A livello nazionale si determinano gli incrementi salariali volti a mantenere inalterata la capacità di acquisto. Si tratta di incrementi percentuali, applicabili a tutta la struttura retributiva, prendendo come riferimento gli obiettivi di inflazione della Bce. Sempre a livello nazionale si stabilisce, settore per settore, una regola che leghi il salario all'andamento della produttività aziendale, da applicare ex-post alle imprese in cui durante il periodo coperto dal contratto nazionale non sia stato possibile sottoscrivere un contratto di secondo livello...
  - Dove invece si svolge la contrattazione aziendale, questa deve contemplare premi di produttività (con regole definite azienda per azienda). I premi vengono definiti ex-ante e vengono immediatamente monetizzati in base ai risultati aziendali. Possono essere sia positivi che negativi, nel qual caso di fatto modificano in peggio (per il lavoratore) il contratto nazionale...”;

- In B.66, già citato nel § 5.4, un altro studioso dei problemi del lavoro ritorna sulla trattativa in merito alla struttura della *contrattazione collettiva*. Vengono riassunti i principi del documento unitario presentato dai Sindacati: “...i) conferma del sistema articolato su due livelli complementari, con qualche apertura in più per il secondo livello; ii) razionalizzazione e semplificazione dei contratti collettivi nazionali, che hanno raggiunto ormai una dimensione complessiva patologica (non si conosce il numero esatto dei CCNL, pare si attesti intorno ai quattrocentocinquanta); iii) anticipazione dei tempi di apertura dei tavoli di rinnovo contrattuale (sei mesi prima della scadenza naturale) e unificazione della durata del CCNL per la parte economica e per quella normativa a tre anni; iv) ripudio verso il ricorso a qualunque meccanismo automatico di perequazione salariale ma con contestuale allestimento di strumenti contrattuali prevenzionistici tarati sulla ‘inflazione realisticamente prevedibile’...”. Vengono poi discussi alcuni punti deboli di tale documento, formulando le relative proposte di miglioramento;
- B.67, già citato nel § 5.3, rifà il punto sulla trattativa Sindacati – Confindustria, riaperta dopo 6 mesi in un contesto mutato (sostituzione della maggioranza di centrosinistra con una di centrodestra): “Una parte della Cgil è convinta che sia sbagliato proprio l’obiettivo di fondo della trattativa aperta nel maggio scorso dai sindacati confederali con la Confindustria: cioè l’aumento del ruolo della contrattazione aziendale, per legare la retribuzione all’andamento dell’impresa, con corrispondente riduzione del salario negoziato al livello centrale... a metà settembre Confindustria ha presentato alle controparti una proposta di accordo nella quale la struttura centralizzata del sistema è sottolineata in modo addirittura arcigno. Il documento delinea, sì, un contratto collettivo nazionale più «leggero», il cui compito è limitato a garantire un «salario minimo» o poco più, per far spazio al premio di produzione negoziato in azienda; ma, invece che allentare le redini sul collo della contrattazione aziendale, esso le tira quasi più di prima, limitando drasticamente le deroghe al livello d’impresa in materia di organizzazione del lavoro e di struttura della retribuzione... Cisl e Uil sostanzialmente accettano l’impostazione proposta da Confindustria, pur con qualche rilevante divergenza su singoli punti...”;
- B.72, prendendo spunto dalla trattativa in corso per lo stabilimento di Pomigliano, commenta: “... Chi difende i sacri confini della contrattazione nazionale come una trincea in cui combattere o morire, dimentica poi (incredibilmente) che la negoziazione a livello aziendale e settoriale non equivale alla morte del sindacato. Anzi. Se ne parla troppo poco ma sono stati raggiunti a livello decentrato molti accordi innovativi, numerose intese che guardano coraggiosamente al domani senza paura di «sporcarsi le mani»...”;
- B.86, già citato nei § 4.5.2 e 5.3, approfondisce l’analisi della produttività e della competizione internazionale: “...La competizione si fa sempre più dura e non solo con sistemi a bassa intensità di diritti sindacali, come sono ancora quelli asiatici, ma anche con i cugini tedeschi. Del resto gli enormi investimenti di capitale di un’industria come quella dell’auto «rendono necessario il completo sfruttamento degli impianti e la loro flessibilità di fronte a un mercato sempre più difficile». Si tranquillizzino Maurizio Landini e Nichi Vendola, non sto usando frasi di Sergio Marchionne ma di Romano Prodi. Che in un articolo comparso sul Messaggero venerdì 6 agosto ha sostenuto come a Torino le automobili le sappiano ancora progettare molto bene ma non basta: vanno create le condizioni perché si possano fabbricare nel nostro Paese Italia e vendere in Europa. «La mancanza di accordo [con riferimento alle trattative Fiat – Sindacati] priverà l’Italia dell’ultimo residuo di industria automobilistica che ancora le rimane»...”. Nel seguito tocca il punto delle deroghe a livello aziendale, citando anche alcuni esempi: “...La difesa ideologica del contratto nazionale è quanto meno singolare in un sindacato che non sarebbe certo penalizzato da uno sviluppo della contrattazione aziendale. I grandi sindacalisti della Cgil di un tempo a questo punto della vicenda italiana avrebbero sfidato imprenditori e politica sullo sviluppo e la produttività, la Fiom invece ha scelto la trincea... Per quale motivo nelle aziende alimentari grazie a una disposizione prevista nel contratto sottoscritto anche dalla Cgil si può arrivare a 21 turni settimanali mentre a Pomigliano è uno scandalo contrattarne 18? E come mai nel recente passato anche i

*metalmecanici discussero con la loro controparte di banca delle ore, ovvero di un calendario su base annuale che potesse rispondere alle esigenze di flessibilità delle aziende?...”;*

- Anche il già più volte citato B.99 (ved. § 4.5.3, punti 2. e 3., e § 4.5.6) tocca il tema della derogabilità; importante appare il riferimento all’innovazione nei processi produttivi come mezzo per riavviare la crescita del Paese:
  - *“...Fino a un anno fa, a chi avvertiva che un contributo determinante alla chiusura dell’Italia è dato dal nostro sistema vischioso e inconcludente delle relazioni industriali, la risposta usuale era quella “benaltrista”: le “vere cause” della chiusura sono i difetti di funzionamento delle amministrazioni pubbliche e delle infrastrutture, i servizi alle imprese troppo cari per mancanza di concorrenza nei rispettivi mercati, la criminalità organizzata. In questa risposta c’era e c’è sicuramente molto di vero. Ora, però, la vicenda Fiat ci dice una cosa diversa: Marchionne non indica come questione cruciale da risolvere per dar corso al suo piano industriale né la nostra burocrazia pubblica, né le nostre infrastrutture difettose, né la criminalità diffusa, bensì essenzialmente la questione dell’effettività ed efficacia del contratto aziendale nei confronti di tutti i lavoratori interessati, in un ordinamento come il nostro che questa effettività ed efficacia oggi non è in grado di assicurare. Non è in grado di assicurarle per due gravi lacune delle regole: in materia di rapporti tra contratti collettivi nazionali e aziendali – la questione dei requisiti e dei limiti per la derogabilità del contratto collettivo nazionale – e in materia di efficacia della clausola di tregua, cioè dell’impegno a non scioperare contro il contratto...”*
  - *Il Pd deve dire ciò che pensa, innanzitutto, circa il rapporto tra contratto nazionale e contratti aziendali nello stesso settore. Su questo tema difficile e delicato abbiamo assistito negli ultimi mesi a un vero e proprio fuoco di sbarramento da quella parte del movimento sindacale e della sinistra politica che vede nella regola della rigida inderogabilità del contratto collettivo nazionale una garanzia di protezione dei “diritti fondamentali” dei lavoratori. La difesa dei “diritti fondamentali” è stata invocata anche in riferimento specifico agli accordi di Pomigliano e di Mirafiori; ma, a ben vedere, il motivo vero dell’opposizione a quegli accordi non è costituito dal contenuto delle deroghe in essi contenute al contratto collettivo nazionale: ciò che preoccupa la sinistra sindacale e politica è che con l’ammettere la derogabilità del contratto nazionale ci si collochi su di un piano inclinato, dove “si sa dove si comincia ma non si sa dove si va a finire”;*
  - *Noi, però, sappiamo benissimo dove l’Italia va a finire se resta ferma, se non ricomincia a crescere; sappiamo anche che per tornare a crescere occorre che il nostro Paese si apra all’innovazione nel processo produttivo; e che l’innovazione – direi quasi “per definizione” – non si presenta quasi mai come fenomeno che investe un intero settore produttivo, bensì come esperimento che interessa una singola azienda e solo in un secondo tempo si estende alle altre...”;*
- In B.102, già citato nel § 4.5.6, Tito Boeri sostiene con forza la necessità di ‘contrattazioni azienda per azienda’ (soprattutto in relazione alla tutela dei posti di lavoro), citando fra l’altro numerosi esempi già operanti: *“...Nelle aspre polemiche di questi giorni, i sindacati si sono rinfacciati di avere sottoscritto accordi ben più onerosi per i lavoratori in altre imprese. Alla Sandretto, durante il periodo in cui era in amministrazione controllata, la Fiom (non la Fim!) ha firmato per deroghe al ribasso dei minimi salariali fissati dal contratto nazionale, pur di salvaguardare i livelli occupazionali. Alla Stm, alla Micron e alla Exside, Fim, Fiom e Uilm hanno accettato turni che impongono il lavoro notturno molto più di frequente (le cosiddette “ribattute” intervengono ogni due settimane) e con maggiorazioni salariali inferiori a quelle previste alla Fiat (attorno al 40 per cento contro il 60 per cento della Fiat). E ci sono molte piccole e medie imprese nel metalmecanico (e anche grandi imprese nel siderurgico come la Tenaris) in cui si accettano condizioni di lavoro ancora più pesanti in quanto a turni e pause. Non c’è nulla di male se un sindacato le accetta in un’azienda e non in un’altra. Può farlo perché i lavoratori hanno esigenze diverse, perché le caratteristiche delle mansioni sono differenti, perché le condizioni del mercato e il potere contrattuale dei lavoratori cambiano a seconda dell’impresa e della situazione del mercato del lavoro locale. Questo dovrebbe suggerire maggiore cautela a chi commenta accordi come quelli di Mirafiori con toni*

apodittici, descrivendoli come una “emancipazione dell’economia dai vincoli democratici” e una “vittoria della Fiat sul paese”. Ma soprattutto dimostra che c’è bisogno di contrattazione azienda per azienda. È l’unica che permetta al sindacato di salvaguardare posti di lavoro in aziende in difficoltà o di rinunciare ad aumenti salariali per fare assumere più lavoratori. A livello nazionale si può solo contrattare sui salari, non sui livelli occupazionali. Chi si oppone al rafforzamento del secondo livello della contrattazione, rinuncia di fatto a tutelare molti posti di lavoro...”;

- In B.104, già citato nel § 5.2, si ritorna sul tema, chiarendo gli ambiti di competenza dei due livelli di contrattazione: “...Alla legge compete di dettare regole uguali per tutti e tendenzialmente stabili nel tempo; il contratto, invece, ha per sua stessa natura la funzione di consentire di adattare la regola alle circostanze, alla peculiarità del singolo caso. Sulle materie di competenza della contrattazione collettiva, dunque, è fisiologico che le regole applicabili si adattino alle condizioni ed esigenze di ciascuna impresa, se questa ha la fortuna di avere una controparte sindacale abilitata e disposta a stipulare il contratto come un vestito su misura. Dove la contrattazione aziendale non arriva, lì deve potersi applicare il contratto nazionale o territoriale; ma solo come disciplina di default, applicabile in mancanza di una disciplina validamente contrattata a un livello più vicino al luogo di lavoro...”. Si precisa poi che oltre alla contrattazione aziendale può essere utile anche una contrattazione territoriale: “...Il livello territoriale merita di essere sviluppato adeguatamente, specie a livello di distretto e nelle aree in cui esiste una rete diffusa di Pmi. Ma tutta la contrattazione decentrata influenza il mercato del lavoro di una determinata area, perché contribuisce ad indicare i livelli salariali che i lavoratori possono conseguire in quel particolare contesto...”;

- B.107 riporta un estratto delle conclusioni del Consiglio Europeo su contrattazione collettiva, flexsecurity e welfare (marzo 2011): “...Ciascun paese sarà responsabile degli interventi specifici che sceglie per promuovere la competitività, ma particolare attenzione sarà dedicata alle riforme seguenti:

*nel rispetto delle tradizioni nazionali di dialogo sociale e relazioni industriali, misure volte ad assicurare un’evoluzione dei costi in linea con la produttività, ad es:*

- *riesaminare gli accordi salariali e laddove necessario, il grado di accentramento del processo negoziale e i meccanismi d’indicizzazione, nel rispetto dell’autonomia delle parti sociali nella negoziazione dei contratti collettivi ...*
- *riforme del mercato del lavoro per promuovere la “flexsicurezza”, ridurre il lavoro sommerso e aumentare la partecipazione al mercato del lavoro ...”*

[...]

- in B.115, relazione del presidente Emma Marcegaglia all’assemblea di Confindustria del maggio 2011 già citata nel § 5.4, si fa il punto sull’argomento e si manifesta l’intenzione di procedere a ulteriori passi: “...Oggi il contratto collettivo nazionale ha ancora un peso significativo, ma il 50% circa delle aziende introduce deroghe, concordate con il sindacato. È prevista la possibilità di sostituire il contratto nazionale con quello aziendale, anche se tale possibilità è stata utilizzata solo dal 7% delle imprese... Il nostro accordo interconfederale del 2009<sup>96</sup> ha introdotto il principio dei contratti flessibili, derogabili a livello aziendale ed esigibili. È un accordo che va esattamente nella direzione tedesca. Noi ora vogliamo andare avanti su quella strada, offrendo ai nostri associati strumenti diversificati per ottenere più produttività attraverso le relazioni sindacali. Ci sono imprese che vorranno mantenere la centralità del contratto nazionale, che deve essere più avanzato. C’è chi avrà l’esigenza di contrattare e introdurre deroghe a livello aziendale. C’è infine chi avrà l’esigenza di sostituire il contratto nazionale con il contratto aziendale...”;
- in B.136, già citato nel § 5.5 in merito all’articolo 18, un funzionario Uil si esprime a favore dell’articolo 8 della legge 148 del 14.9.2011, che “...consente deroghe estese in materia di lavoro, apparentemente anche in deroga alla legislazione...”;

<sup>96</sup> Ved. B.122 – B. L’accordo è stato firmato solo da Confindustria, Cisl, Uil.

- B.140, che commenta una riedizione della famosa intervista del 1978 di Eugenio Scalfari a Luciano Lama<sup>97</sup>, conclude: “...E dove non possa essere data una risposta unica in riferimento all’intero territorio nazionale, bensì soltanto una risposta articolata per zone, settori o aziende, il sindacato deve accettare che la contrattazione collettiva si articoli di conseguenza.”.

Oltre che in B.102 citato più sopra e in B.155 (ved. § 5.4), altri esempi di accordi in deroga e ispirati al pragmatismo sono presenti:

- in B.119-0211, già citato nei § 5.1 e 5.3, si ricorda che “...In questi mesi si sta producendo sul territorio una ricca contrattazione articolata che interessa sia le grandi sia le medie aziende. Accordi come quelli raggiunti di recente nel gruppo Eni, alla Barilla e alla Luxottica meritano di essere studiati per le buone pratiche che rappresentano, delineano infatti un nuovo tipo di concertazione che non paralizza le decisioni dell’azienda bensì pone le condizioni per creare un consenso di medio periodo, una visione condivisa degli obiettivi dei rispettivi gruppi...”;
- in B.133 e A.103, che commentano l’accordo innovativo in Electrolux-Zanussi, firmato nel marzo 2011 anche dalla Fiom-Cgil; in occasione dell’accordo si legge questa conclusione: “...a dimostrazione che le nuove relazioni industriali nasceranno più probabilmente a Mirafiori o a Pordenone piuttosto che a Roma”; nove mesi dopo si legge peraltro: “...Un accordo, dunque, decisamente innovativo che responsabilizza fortemente l’azienda ma che finora ha funzionato solo parzialmente. O meglio la parte considerata più tradizionale, quella che mette mano al portafoglio per concedere incentivi alle dimissioni, ha comunque dato frutti mentre la nuova strumentazione ha inciso molto meno. E il perché è presto spiegato: un accordo di mobilità extraziendale «assistita» ha bisogno che intorno sorgano nuove iniziative e più in generale si respiri un clima di sviluppo. Se prevale invece il segno recessivo - pur in un territorio dinamico come quello di Pordenone - è evidente che ricollocare gli operai in esubero diventa un rompicapo. Morale: il cantiere della riforma del lavoro deve accompagnarsi con l’adozione di provvedimenti per la crescita altrimenti il rischio di fare un buco nell’acqua è elevato.”;
- in B.134, che commenta la mostra-mercato della contrattazione sindacale, svoltasi a Bergamo nel maggio 2011: “...come sostiene Gianluigi Petteni, segretario generale della Cisl lombarda, «in questo momento storico non c’è un modello di relazioni industriali, siamo tutti alla ricerca di buone soluzioni»; inoltre, mentre a Roma vige il bipolarismo confederale (Cisl-Uil da una parte e Cgil dall’altra) la maggioranza degli accordi che si sottoscrivono sul territorio, compresi quelli che si fanno carico della produttività aziendale, porta tre firme... La novità più pepata, tra quante contenute negli accordi sindacali che saranno discussi alla Fiera di Bergamo, riguarda le intese per la produttività...”;
- vengono quindi riportati numerosi esempi di premi legati ai risultati di produttività, qualità, certificazione e professionalità; “...L’altra novità riguarda gli accordi sugli esuberanti a fronte di crisi di mercato. Sull’esempio dell’accordo Electrolux ora il sindacato punta a coinvolgere attivamente le imprese nella ricollocazione dei propri dipendenti e nella reindustrializzazione del territorio...”;
- in B.139, che commenta l’accordo in Luxottica: “Ancora una volta, tocca a Luxottica (e ai sindacati del territorio) fare vera innovazione nelle relazioni industriali...dentro il colosso mondiale dell’occhialeria si passa «da un modello di rivendicazione a uno di fattiva partecipazione», come dice uno dei protagonisti della trattativa, Paolo Da Lan, segretario provinciale della Uilta Uil. E’ stato firmato il nuovo contratto integrativo aziendale, che sarà applicato a tutti i dipendenti del gruppo, circa 8.000. Avrà la solita durata triennale, ma introduce forme di flessibilità che di consueto hanno ben poco...”;
- B.183 riferisce di un accordo pilota alla Maschio-Gaspardo: “Tre anni di garanzia del posto fisso. La contropartita? I lavoratori non chiederanno aumenti salariali. Nel mezzo, l’impegno delle parti ad usare le risorse risparmiate per investimenti in tecnologia e sviluppo con l’obiettivo di fare export. L’azienda del padovano specializzata nella produzione di attrezzature agricole, inaugura così un nuovo filone delle relazioni industriali: occupazione in cambio di sacrifici retributivi. Un accordo che Tiziano Treu, ex ministro del Lavoro e autore del pacchetto che prese il suo nome (una serie di misure contro la disoccupazione dell’allora governo Dini)

<sup>97</sup> All’epoca, Segretario generale della Cgil

chiama “una forma embrionale di partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali. E’ un’intesa interessante che va nella direzione giusta. Quella di un coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte del management“...”;

- B.229 riporta “le strategie di gestione del personale di Groupon Italia, un *modus operandi* con poche imitazioni nell’atrofizzato mercato del lavoro italiano: l’azienda con quartier generale negli Stati Uniti assume i suoi dipendenti italiani - al netto degli stagisti impegnati in programmi di formazione universitaria - con un contratto (da subito) a tempo indeterminato. Un investimento importante, nessuna considerazione sull’articolo 18 che ingesserebbe il mercato del lavoro per la presunta mancata flessibilità in uscita, soprattutto il tentativo di smarcarsi dalla precarietà diffusa che penalizza le scelte (anche di vita) dei giovani. La contropartita è però chiara: il periodo di prova lo è a tutti gli effetti. I 60 giorni lavorativi (tre mesi solari) vengono utilizzati dal management per testare il neo-assunto. Se non è sufficientemente “smart” (per dirla utilizzando un lessico caro agli anglosassoni) e non dà prova di abnegazione totale viene messo alla porta...”;
- in A.136 (già citato nel § 4.5), nell’ambito di un accordo sindacale firmato con il Gruppo Electrolux nel contesto dello stato di crisi della produzione di elettrodomestici in Italia, si accenna ai ‘contratti di solidarietà, strumento mai adottato in precedenza dal colosso dell’elettrodomestico in Italia’.

Come è noto, nel 2011 – dopo anni di sostanziale immobilismo sul fronte delle relazioni industriali, interrotto sono dall’accordo del 15.4.2009 (ved. B.122 – B), peraltro non firmato dalla Cgil – si sono verificati tre rilevanti eventi:

- la firma dell’accordo interconfederale del 28.6.2011 (ved. B.122 – A) da parte di Confindustria e dei tre sindacati Cgil, Cisl, Uil<sup>98</sup>;
- l’approvazione della legge 148 del 14.9.2011 (in particolare l’articolo 8, ved. Riquadro 13);
- la firma del successivo accordo interconfederale del 21.9.2011, nel quale è stata aggiunta fra l’altro la seguente postilla al testo del 28.6.2011: “*Confindustria, Cgil, Cisl e Uil concordano che le materie delle relazioni industriali e della contrattazione sono affidate all’autonoma determinazione delle parti. Conseguentemente si impegnano ad attenersi all’Accordo del 28 giugno 2011, applicandone compiutamente le norme e a far sì che le rispettive strutture, a tutti i livelli, si attengano a quanto concordato nel suddetto accordo interconfederale*”<sup>99</sup>.

Su questi eventi, nella seconda metà del 2011 si è sviluppato un ampio confronto, di cui sono testimoni i seguenti contributi:

- B.118 (già citato nel § 5.2) inquadra il problema al momento dell’apertura delle trattative tra Confindustria e Sindacati nel giugno 2011: “...*La questione della struttura della contrattazione collettiva devono dunque risolverla Confindustria e sindacati, che si incontrano domani per discuterne. E, se a quel tavolo non si arriverà a un grande accordo interconfederale sottoscritto da tutti, tutti concordano che debba essere il legislatore a sciogliere il nodo... Tutti – anche il rappresentante degli industriali – hanno sottolineato l’irrinunciabilità del contratto collettivo nazionale. Per un motivo molto semplice e da tutti condiviso: due terzi dei lavoratori italiani non sono coperti dalla contrattazione aziendale... La questione cruciale è se, a quali condizioni ed entro quali limiti il contratto aziendale possa sostituire la disciplina contenuta in quello nazionale. È la questione che la vicenda Fiat (ved. in seguito) ha posto bruscamente all’ordine del giorno delle relazioni industriali italiane, strappando la tela non soltanto del protocollo del 1993, ma anche dell’accordo del 2009 [ved. B.122 – B] con cui Cisl, Uil e Confindustria, al costo di uno scontro durissimo con la Cgil, avevano molto timidamente aperto alcuni spazi di derogabilità del contratto nazionale. Se si toglie la Fiom, che si batte per il ripristino integrale del vecchio assetto della contrattazione collettiva, oggi l’opinione che va per la maggiore nelle organizzazioni sindacali, Cgil compresa, e nel Pd è che si debba andare in direzione di uno*

<sup>98</sup> In B.120 e B.123 sono commentati i punti salienti dell’accordo, come dettagliato nel § 5.4

<sup>99</sup> Susanna Camusso ha poi affermato che – con l’aggiunta della predetta postilla – “con questa firma [cioè con la firma del documento del 21.9.2011] l’articolo 8 è stato ufficialmente dichiarato inutile ai fini della contrattazione”.

*“snellimento” del contratto nazionale, pur conservandone l’inderogabilità, per lasciare più spazio alla contrattazione aziendale...D’altra parte, sindacati e Confindustria possono benissimo accordarsi per mettere briglie più strette alla contrattazione aziendale. Ma non possono impedire a un imprenditore di tenersi fuori dal loro gioco. Se dunque essi vogliono evitare che la riforma della contrattazione la facciano di fatto le imprese non associandosi a Confindustria, faranno bene a guardare con più attenzione e meno chiusure mentali al modello tedesco [ved. § 5.2]”;*

- B.119 (già citato sopra e nei § 5.1 e 5.3) commenta positivamente l’accordo interconfederale del giugno 2011: *“...In questo caso l’asse Marcegaglia-Camusso ha saputo comunque evitare la trappola della mediazione al ribasso e ha costruito un’intesa dotata di un sua identità... Anche in tema di contrattazione l’intesa di ieri non chiude al ribasso bensì sostiene l’idea dell’adattabilità degli strumenti negoziali (ad esempio l’orario di lavoro) e quindi evita che i lavoratori percepiscano le deroghe solo come dei peggioramenti della loro condizione. E non invece come un (necessario) raccordo tra cambiamenti del mercato, modifiche dell’organizzazione produttiva ed erogazione della prestazione lavorativa...”;*
- In B.121, a commento del medesimo accordo si legge: *“Camusso alle prese con il nodo Fiom. Quella firma l’ha messa di colpo al centro della tempesta. Il sì della CGIL all’accordo con Confindustria su contratti e rappresentanza sindacale ha immediatamente provocato una serie di attacchi al suo segretario generale Susanna Camusso. Attacchi che arrivano dalla Fiom, quindi dall’interno, ma anche dal mondo della politica...”;*
- In B.126, attraverso la storia immaginaria di Irene, licenziata nell’ottobre 2014 *«per riduzione dell’attività produttiva aziendale»*, Pietro Ichino spiega in dettaglio perché l’articolo 8 della legge 148 appena approvata ‘non funziona’, di modo che *“...Nessuna impresa potrà fondare un piano industriale serio, né una qualsiasi scelta organizzativa destinata a durare, su di una deroga contrattata in azienda all’articolo 18...”;*
- In B.138 Ichino commenta nuovamente l’articolo 8 della legge 148, questa volta evidenziandone sia difetti sia vantaggi: *“...È una norma sbagliata, ne sono convinto. Perché la riforma del nostro diritto del lavoro – pure necessaria – non può essere delegata interamente dal legislatore alla contrattazione aziendale. Richiede un disegno organico e un policy-maker che se ne assuma la responsabilità. Detto questo, però, ora l’articolo 8 è in vigore. Può essere utilizzato malissimo: per questo dico che è una norma sbagliata. Ma può essere anche utilizzato benissimo. E allora, perché non provarci?... ora ogni imprenditore lungimirante, se ha di fronte rappresentanti sindacali altrettanto lungimiranti, può sostituire nella propria azienda quella legislazione mastodontica e illeggibile con un Codice del lavoro di 32 articoli, semplicissimo<sup>100</sup>, comprensibile anche per chi di diritto non sa nulla, facilmente traducibile in inglese e in qualsiasi altra lingua. Come? Con un accordo aziendale stipulato secondo la nuova normativa: il combinato disposto dell’accordo interconfederale 28 giugno 2011 e dell’articolo 8 del d.l. 13 agosto 2011 n. 138...”;*
- Infine, B.132.2011, già citato nel § 5.4, scritto a valle dei tre eventi sopra citati, ne evidenzia le potenziali contraddizioni:
  - *“...Partiamo dall’articolo 8. Si tratta di quella controversa norma del decreto di Ferragosto che, potenzialmente, sarebbe in grado di rivoluzionare le relazioni industriali infrangendo due tabù, la preminenza del contratto nazionale e l’articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, che tutela dai licenziamenti senza giusta causa. Soltanto che l’articolo 8 è stato preceduto dall’accordo tra la Confindustria e i sindacati, compresa la Cgil (un fatto da tenere a mente) siglato il 28 giugno e seguito dallo stesso accordo definitivamente firmato dagli stessi soggetti il 21 settembre con l’aggiunta di una postilla di poche righe tesa a depotenziare proprio l’articolo 8 nel frattempo approvato dal Parlamento;*
  - *L’intesa interconfederale, sia nella sua impostazione originaria sia in quella finale, ribadisce la tradizionale impostazione delle relazioni industriali, fondata sulla centralità del contratto nazionale. Invece, l’articolo 8, inserito nel decreto su proposta del ministro del*

---

<sup>100</sup> Ved. [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it)

*Lavoro Maurizio Sacconi, capovolge il sistema consolidato e afferma la primazia del contratto decentrato, sia esso aziendale o territoriale...*

- *E ciò anche in deroga alla contrattazione nazionale e alla legge, fermo restando il solo vincolo del rispetto delle norme costituzionali e sovranazionali. Tra le materie oggetto di deroga, dice l'articolo 8, rientra anche la disciplina «del recesso dal rapporto di lavoro, fatta eccezione per il licenziamento discriminatorio». In pratica, un'intesa aziendale può stabilire che in caso di licenziamento senza giusta causa non ci sia il diritto di reintegro nel posto di lavoro, come dice l'articolo 18, ma basti un indennizzo economico*
- *L'accordo del 28 giugno, come rafforzato dalla postilla richiesta dalla Cgil, non prevede invece che ci possano essere deroghe alle leggi e mantiene ferma una gerarchia tra la contrattazione di primo e di secondo livello: al contratto nazionale si fa salvo il ruolo centrale e lo spazio lasciato alla contrattazione di secondo livello rimane residuale, estendendosi alle sole materie delegate, in tutto o in parte, dalla contrattazione nazionale. Questa delega non può confondersi con la deroga alla legge e al contratto nazionale autorizzata dall'articolo 8. Tanto più che con la postilla del 21 settembre Confindustria, Cgil, Cisl e Uil si impegnano a rispettare «compiutamente» le regole dell'accordo interconfederale a tutti i livelli. Ecco perché molti hanno parlato di «sterilizzazione» dell'articolo 8...”.*

In questo quadro si è inserito – come è noto – il carteggio tra Sergio Marchionne e Emma Marcegaglia in merito all'uscita di Fiat da Confindustria dal 1.1.2012:

- La lettera di Sergio Marchionne del 4.10.2011 con la quale le conferma “*che, come preannunciato nella lettera del 30 giugno scorso*<sup>101</sup>, *Fiat e Fiat Industrial hanno deciso di uscire da Confindustria con effetto dal 1 gennaio 2012...*” è riportata in B.127;
- B.128 contiene un primo commento alla decisione della Fiat: “*Le motivazioni con le quali Sergio Marchionne ha annunciato, con un certo clamore, di voler uscire dalla Confindustria sono comprensibili. La competizione globale non fa sconti a nessuno... Ma riconosciuto a Sergio quel che è di Sergio, va detto che la divisione del fronte imprenditoriale è un errore... la logica vorrebbe che il mondo delle imprese unisse i suoi sforzi...*”;
- B.129 fa una breve storia della vicenda e illustra i motivi della posizione Fiat: “*...«Con la firma dell'accordo interconfederale del 21 settembre - scrive Marchionne - è iniziato un acceso dibattito che, con prese di posizione contraddittorie e addirittura con dichiarazioni di volontà di evitare l'applicazione degli accordi nella prassi quotidiana, ha fortemente ridimensionato le aspettative sull'efficacia dell' articolo 8. Si rischia quindi di snaturare l'impianto previsto dalla nuova legge e di limitare fortemente la flessibilità gestionale»...*”;
- B.130 riporta la posizione espressa da Emma Marcegaglia in un discorso del 4.10.2011: “*...«Si illude chi scommette su una Confindustria più debole senza la Fiat. Noi andiamo avanti, non abbiamo paura: continueremo a fare sentire la nostra voce... abbiamo chiesto un parere ai tre maggiori giuslavoristi del Paese e tutti ci hanno confermato che l'articolo 8 non viene affatto depotenziato» [dall'accordo del 21.9.2011]...*”;
- B.131 riporta invece il parere di Susanna Camusso: “*«La scelta di Fiat di uscire da Confindustria è la scelta di non rispettare le regole... Direi che i famosi grandi innovatori stanno tornando alle ricette ottocentesche: no alle regole, sono i lavoratori che devono pagare le conseguenze della crisi e continuiamo ad avere di fronte un'azienda che vuole dettare le leggi sulle relazioni industriali senza dire quali siano i nuovi prodotti, che occupazione darà e che prospettive, e sa solo annunciare nuova cassa integrazione»...*”;
- B.132 analizza a fondo le motivazioni che stanno alla base della decisione di Fiat, come è stato riportato qui sopra;

---

<sup>101</sup> In questa lettera, scritta 2 giorni dopo l'accordo interconfederale del 28 giugno, si legge: “*...Mi auguro che, nei prossimi mesi il vostro lavoro prosegua con ulteriori passi che ci consentano di acquisire quelle garanzie di esigibilità necessarie per la gestione degli accordi raggiunti per Pomigliano, Mirafiori e Grugliasco...*”. A tale lettera Emma Marcegaglia aveva risposto lo stesso giorno dicendo: “*...A noi sembra che l'accordo soddisfi anche le vostre istanze in quanto le intese di Pomigliano, Mirafiori e Grugliasco possono facilmente rientrare nelle nuove norme pattuite...*”

- B.151 e B.152 commentano infine la lettera di disdetta spedita da Fiat ai Sindacati il 22.11.2011, che comunica “...*«il recesso, a far data dal primo gennaio 2012, da tutti i contratti applicati nel gruppo e da tutti gli altri contratti e accordi collettivi aziendali e territoriali vigenti, nonché da ogni altro impegno derivante da prassi collettive in atto».* Si va a un *«contratto Fiat».* Come ormai anche Fim, Uilm, Fismic e Ugl sollecitavano, e come invece temeva la Fiom, inizia a chiudersi il cerchio aperto da Sergio Marchionne con le intese di Pomigliano, Mirafiori, Grugliasco. E di fatto sigillato già con l'uscita da Confindustria... il Lingotto metterà sul tavolo il *«contratto integrativo di primo livello»* firmato il 29 dicembre 2010 a Pomigliano (che già lo applica e proprio in questi giorni ha avviato la produzione pre-serie della Panda), e approvato poi dai referendum anche a Grugliasco e Mirafiori... la Cgil, insieme a Cesare Damiano per il Pd, ha subito definito la mossa Fiat *«destabilizzante»*...”.

## 5.7 La flessibilità

Dal 2005 l'attenzione – come anticipato nel § 5.5 – è concentrata sulla *flessibilità* almeno da due punti di vista:

- l'*elasticità* degli orari di lavoro;
- il superamento dei vincoli posti dall'articolo 18 (ved. § 5.5.2) attraverso i cosiddetti progetti di *flexsecurity*.

### 5.7.1 L'elasticità degli orari di lavoro

Almeno dal 2005 la riduzione dell'orario di lavoro a 35 ore (sulla falsariga della legge 'Aubry' approvata in Francia nel 2000, ved. § 5.2) non è più considerata una priorità. Si veda ad esempio B.22 che riporta il punto di vista di alcuni esponenti della Sinistra (Fausto Bertinotti<sup>102</sup>, Oliviero Diliberto, Pietro Folena, Cesare Salvi<sup>103</sup>), che considerano invece prioritario *«superare la flessibilità ed eliminare la legge 30/2003»*<sup>104</sup>: “*«Lavorare meno, lavorare tutti».* Sono lontani i tempi in cui a sinistra questa era la parola d'ordine...Oliviero Diliberto mette una ipotetica battaglia sulle 35 ore al quarto posto appena fra le cose che la sinistra dovrebbe fare, una volta tornata al governo. Certamente non prima di *«una legge sulla rappresentanza sindacale»* (che piace più alla Cgil che a Cisl e Uil). Il segretario del Comunisti italiani argomenta che un simile provvedimento *«avrebbe pure impedito gli accordi separati che hanno spaccato il sindacato».* Poi si dovrebbe intervenire *«sul potere d'acquisto dei salari».* Quindi toccherebbe alle 35 ore... Del resto è lo stesso Bertinotti a vedere nell'esperienza francese anche qualche aspetto imbarazzante: *«Negli strati più alti della popolazione lavorativa è stata un successo, mentre in quelli più bassi i risultati sono stati deludenti. La ragione è che i lavoratori con qualifiche modeste hanno dovuto scambiare il taglio delle ore con la flessibilità. E questo ha peggiorato le loro condizioni»*...Pietro Folena è convinto che la *«flessibilizzazione del lavoro»* sia oggi il nemico numero uno della sinistra. E mette pure lui al primo posto di un'ipotetica agenda di governo l'abolizione della legge 30, che avrebbe provocato *«un arretramento pesantissimo delle condizioni di lavoro, con effetti devastanti»*... La pensa allo stesso modo il diessino Cesare Salvi, persuaso come gli altri che l'imperativo sia *«superare la flessibilità ed eliminare la legge 30»*... Salvi è persuaso che le 35 ore non siano più *«all'ordine del giorno»* della sinistra...”.

Anche Luigi Angeletti, Segretario generale UIL, in B.27 afferma. “...*E' interessante notare che, alcuni anni orsono, si è andata sviluppando una sorta di politica di riduzione dell'orario di lavoro come leva per una politica occupazionale. La vicenda francese, in particolare, è stata emblematica. Ma altrettanto importante è quanto accaduto in Italia, con un'analogha richiesta di riduzione per legge a 35 ore dell'orario lavorativo, in clima di confronto rovente... In realtà è davvero difficile*

<sup>102</sup> All'epoca, Segretario di Rifondazione Comunista

<sup>103</sup> Già Ministro del Lavoro nel Governo D'Alema

<sup>104</sup> Cosiddetta 'Legge Biagi', ved. Riquadro 12

*immaginare che, di per sè, una riduzione generalizzata dell'orario possa determinare un incremento dei posti di lavoro...[Viceversa] Il rilancio dell'economia non può dipendere dal generico imperativo di lavorare delle ore in più, bensì dalla capacità di produrre beni che si vendono. Gli stessi incrementi di produttività non possono essere la causa prima del rilancio bensì l'effetto di una ripresa economica che può rappresentare il vero inizio di una spirale virtuosa...".*

Già nel 2004, del resto, Mario Draghi, come già ricordato nel § 4.3, in A.20 evidenziava la bassa utilizzazione del lavoro in Europa (*'i nostri lavoratori, produttivi come gli americani, lavorano meno ore, circa il 15% in meno che negli Usa...'*).

Con particolare riferimento all'*elasticità* dell'orario di lavoro e delle mansioni (o '*flessibilità funzionale*', come la definisce Tiziano Treu, o ancora '*flessibilità della prestazione*' come la definisce Luciano Gallino in [11]), oltre che nel già citato B.21 (ved. § 5.2), che tratteggia la situazione degli altri Paesi europei, ci sono contributi di interesse:

- ancora in B.27 appena citato: *"...Sul terreno della flessibilità, per singole realtà aziendali, il Sindacato si è cimentato con risultati molto interessanti e significativi. Si tratta della gestione concordata dell'orario in funzione dell'andamento delle curve di produzione. E' un problema di organizzazione del lavoro per rispondere alle esigenze del mercato e che punta a dare risposte efficaci all'andamento altalenante nella domanda di beni e servizi. In questo specifico quadro, non vi è alcun dubbio che una gestione flessibile dell'orario di lavoro costituisce una risposta moderna ai problemi che singole realtà aziendali sono costrette ad affrontare per le specifiche caratteristiche cicliche del loro prodotto..."*;
- in B.39, in vista del rinnovo del contratto dei metalmeccanici, si legge: *"...Il perimetro nuovo su cui le parti stanno cercando di ragionare si basa sulla disponibilità da parte degli imprenditori di sborsare più dei 59,58 euro mensili della loro proposta originaria in cambio di maggiore elasticità sugli orari di lavoro. Insomma un tavolo sul «modello tedesco»..."*;
- in B.45, già citato nel § 5.6, Tiziano Treu afferma: *"...La flessibilità funzionale, riguardante orari di lavoro, inquadramenti professionali e costo del lavoro, è decisiva per migliorare la competitività aziendale. Spesso è più importante della flessibilità esterna o numerica, riguardante assunzioni e licenziamenti. La richiesta, avanzata dal vice-presidente di Confindustria Bombassei, di avere più spazi di flessibilità di orario, compresi i sabati lavorativi, risponde a questa esigenza. Tale esigenza può essere impellente in momenti difficili come quelli attuali e quindi il sindacato deve farsene carico..."*;
- B.139, già citato nel § 5.6, riporta alcuni dettagli del contratto integrativo firmato in Luxottica alla fine del 2011: *"A cominciare dal job sharing familiare, che potrà consentire al lavoratore di condividere il proprio posto di lavoro (e la paga) con un parente stretto, sia un coniuge disoccupato o in cassa integrazione, sia un figlio prossimo alla conclusione degli studi, o ancora uno dei due in grado di sostituirlo in caso di impedimento temporaneo... Una seconda innovazione è rappresentata dal part time ciclico, «che contribuisce all'eliminazione dei contratti interinali o di somministrazione, abbassando il tasso di precarietà»...ancora, interventi a sostegno del dipendente impegnato a crescere i piccoli: i lavoratori (sia papà che mamme) potranno, in vista di una maternità, conferire a una «banca ore» straordinari e giorni di ferie che si potranno trasformare successivamente in permessi aggiuntivi e retribuiti per accudire i figli piccoli..."*.
- E' interessante mettere a confronto quanto riportato in B.171 e in B.178. Secondo B.171, *"Gli operai della Lascor non vogliono lavorare la domenica: hanno rinunciato fino a 400 euro di stipendio in più, e detto no alla contropartita dell'assunzione stabile di 200 precari pur di salvaguardare le loro prerogative. I sindacati erano a favore dell'accordo, tanto che nelle assemblee sia Francesca De Musso della Fiom che Giuseppe Marasco della Fim avevano sostenuto la nuova piattaforma, che prevede un ciclo continuo di turni (4 giorni alla macchina, due di riposo) compresi il sabato e la domenica lavorativa. In più avevano anche aggiunto speranza per i 200 precari che lavorano in fabbrica. «Alla fine del contratto temporaneo sarebbe stati assunti a tempo indeterminato - spiega Marasco - ma non c'era solo la solidarietà tra generazioni in ballo, c'erano anche i soldi in più offerti. La cosa paradossale è che l'azienda*

*andrà avanti lo stesso, e concorderà i nuovi turni con i singoli lavoratori che vorranno guadagnare di più»*. Viceversa, in B.178: *“Un accordo che prevede l’ingresso in fabbrica alle 5 del mattino, realizzato non solo senza un minuto di sciopero ma con una stretta cooperazione tra azienda e lavoratori per scegliere insieme la soluzione più giusta. E’ successo a Sedico in una fabbrica del gruppo Luxottica ed è la dimostrazione che dovremo abituarci a guardare sempre di più a Belluno per capire l’evoluzione delle relazioni industriali...Dopo il lancio del welfare aziendale [ved. B.139 supra] la novità di questi giorni viene dall’intesa sugli orari che è stata raggiunta per 600 lavoratori del Centro distributivo di Sedico dove arrivano tutti gli occhiali prodotti nei 6 stabilimenti italiani. Lì vengono confezionati e ripartono per essere distribuiti in tutto il mondo. La Luxottica aveva la necessità di aumentare la produttività di Sedico facendo girare gli impianti non più solo dalle 8 alle 17 ma dalle 5 del mattino alle 20. Con l’ok dei sindacati confederali si è deciso di iniziare una consultazione tra i lavoratori...L’esito di tutta la consultazione si è poi tradotto in un accordo formale sottoscritto con i sindacati. In virtù di questa intesa l’azienda di Del Vecchio potrà far arrivare 5 milioni di occhiali sul mercato un giorno prima rispetto al passato...”*.

### 5.7.2 I progetti di flexsecurity

Come già visto ampiamente nel § 5.5, uno dei temi più dibattuti in questi anni è quello relativo alla rigidità dei vincoli posti dallo Statuto dei lavoratori.

Già nel 2003 (ved. B.4 citato nel § 4.5.3 punto 8.) si auspicano strumenti per riconvertire i lavoratori: *“...«Non ci sono gli strumenti adatti a proteggere, riconvertire e rioccupare i lavoratori soprattutto se sono cinquantenni. Ed è qui che critico il governo che sul mercato del lavoro ha proseguito sulla linea tracciata dalle scelte del passato senza capire e affrontare le nuove esigenze, frutto delle trasformazioni»...”*.

Dopo sette anni, in B.71, già citato nel § 4.5.3, Francesco Giavazzi ribadisce: *“...Noi proteggiamo le imprese, anche quelle improduttive, ad esempio utilizzando la cassa integrazione, anziché un moderno sistema di sussidi che aiutino i lavoratori a spostarsi da un’azienda all’altra. Questo frena la crescita, sia perché la presenza di aziende vecchie e protette rende più difficile crearne di nuove, sia perché le protezioni costano e a pagarle sono le imprese che guadagnano...”*.

Ancora, in A.77 (già citato nel § 4.4), considerazioni finali del 2011 del Governatore della Banca d’Italia, si afferma: *“Il sistema di protezione sociale deve essere posto in grado di offrire, a chi perde definitivamente il lavoro e ne cerca attivamente un altro, un sostegno sufficiente”*.

Fra le proposte per attenuare la principale rigidità delle relazioni industriali, dando – come sostiene Nicola Rossi nel qui citato B.4 – *“protezione e sostegno al lavoro e non ai posti di lavoro, nel mercato e non fuori al mercato”*, di particolare rilievo appare quella della flexsecurity elaborata principalmente da Pietro Ichino, che ne tratta ampiamente nel suo libro *‘Inchiesta sul lavoro’*, Mondadori ed., 2011<sup>105</sup>. Su tale proposta si è sviluppato un acceso confronto:

- in B.69, già citato in 5.5.2, si delinea l’idea di fondo: *“...attrezziamoci per garantire a tutti i lavoratori che nelle ristrutturazioni dovessero perdere il posto una seria garanzia di continuità del reddito e un forte investimento sulla loro professionalità, che consenta la loro ricollocazione in tempi ragionevoli: più i servizi saranno efficaci e la ricollocazione sarà rapida, minore sarà il costo complessivo dell’operazione per l’azienda...”*;
- in B.70 (già citato nel § 4.5.3, punto 8.) Mario Monti esprime il suo punto di vista, a favore della proposta di Ichino: *“...La penalizzazione del nuovo per aiutare il vecchio riguarda non solo le imprese, ma anche i lavoratori e in particolare coloro che vorrebbero diventarlo, i giovani. Sia la crisi in sé, sia le politiche per combattere la crisi, rendono l’inserimento dei giovani nel mondo del lavoro più difficile e, quando avviene, più precario... Un esempio di riforma strutturale utile per non penalizzare i giovani nel mercato del lavoro è quella proposta*

<sup>105</sup> Per una recensione del libro, ved. B.149

dal senatore Pietro Ichino. Essa mira a superare la divisione tra lavoratori anziani di fatto stabili e i giovani che invece, quando riescono ad avere un'occupazione, sono in prevalenza precari. E rispetta anche l'esigenza delle imprese di avere la necessaria flessibilità. Un progetto concreto per introdurre in Italia quella flexsecurity che ha consentito ai Paesi nordici di conciliare alta competitività ed equità. L'idea di Ichino sta facendo strada tra i sindacati. La presidente di Confindustria, Emma Marcegaglia, la appoggia. Si registra interesse da parte sia della sinistra che del vicepresidente della Commissione Lavoro della Camera, Giuliano Cazzola. I dettagli sono da discutere, ma una riforma di questo tipo potrebbe dare ai giovani speranza oltre la crisi e preparare l'Italia alle dure sfide della competitività internazionale con una maggiore coesione.”;

- Come già ricordato nel § 5.6, anche il Consiglio Europeo (ved. B.107) indica la ‘flexsicurezza’ per “ridurre il lavoro sommerso e aumentare la partecipazione al mercato del lavoro”;
- B.112 riferisce che l’OCSE “...sottolinea che il nostro Paese necessita di «riforme strutturali per aumentare il potenziale di crescita». In particolare, continua il report, vanno stimulate la crescita di produttività e l’offerta di lavoro. L’Ocse consiglia di sostituire gradualmente la «cassa integrazione» con un «sistema di flexsecurity»...”. Continua poi: “...Anche Pietro Ichino, senatore giuslavorista del Pd, ha proposto in tempi non sospetti – il disegno di legge per introdurre in Italia la flexsecurity è stato presentato il 11.11.2009 – la sua ricetta: un nuovo contratto di lavoro che cerca di coniugare flessibilità e sicurezza con la sostituzione dei contratti precari con un unico contratto a tempo indeterminato. Certo, ci sarebbero meno garanzie in termini occupazionali, le aziende disporrebbero di maggiore scelta in fatto di licenziamento, ma vi sarebbero anche maggiori tutele previdenziali per il lavoratore... col ddl Ichino la nuova disciplina dei licenziamenti e flexsecurity prevede il licenziamento disciplinare, quello per motivo oggettivo e – soprattutto – un forte sostegno nel mercato a carico dello Stato e dell’impresa con più di quindici dipendenti. Insomma, il provvedimento che risolverebbe il problema del precariato in Italia è già pronto. Anche gli industriali lo vogliono adottare...”;
- B.138, già citato nel § 5.6, e B.144 ritornano sulla proposta:
  - “...il sistematico grave ritardo dell’aggiustamento industriale prodotto dalla nostra vecchia disciplina del rapporto di lavoro – soprattutto in materia di licenziamento e di mansioni – comporta uno spreco enorme di risorse: talmente grande, da lasciare un larghissimo margine per soluzioni alternative dalle quali entrambe le parti abbiano molto da guadagnare. La flexsecurity, appunto, che dà più flex alle imprese e più security ai lavoratori.”;
  - “Venerdì Berlusconi ha dichiarato che il Governo intende far suo il progetto di riforma contenuto nel disegno di legge S-1873 che due anni fa ho presentato in Senato con altri 54 senatori dell’opposizione. Se il Governo fa sul serio e resta in piedi<sup>106</sup> questa potrebbe essere una vera grande riforma bipartisan, di quelle di cui il nostro Paese ha enorme bisogno...”
  - Da questa grande crisi alcuni nostri settori e aziende usciranno in declino o in fase di contrazione; altri in crescita: per esempio i settori delle macchine utensili, della meccatronica, dei mobili e arredamento, del cuoio e pelle, della moda, e tanti altri. Abbiamo dunque la necessità assoluta di attrezzarci per trasferire i lavoratori dalle aziende che non possono più valorizzare il loro lavoro a quelle che hanno bisogno di loro, garantendo loro la continuità del reddito, una assistenza intensiva e un investimento sulla loro professionalità nel passaggio dalla vecchia occupazione alla nuova.
  - In altre parole, occorre una riforma semplice ma incisiva, capace di coniugare la massima possibile flessibilità delle strutture produttive con la massima possibile sicurezza per i lavoratori nel mercato del lavoro. E che estenda la nuova protezione a tutti i nuovi rapporti di lavoro dipendente che si costituiranno d’ora in avanti: non soltanto a metà di essi, come è avvenuto fino a oggi con l’articolo 18...
  - L’idea è che, in partenza, questo nuovo “diritto del lavoro unico”, per la parte relativa ai licenziamenti, si applichi soltanto ai rapporti di lavoro nuovi, che si costituiscono da qui in

<sup>106</sup> L’articolo è stato scritto pochi giorni prima delle dimissioni del governo Berlusconi

*avanti. La nuova disciplina si può sintetizzare così: tutti a tempo indeterminato (tranne, ovviamente, i casi classici di contratto a termine, per punte stagionali, sostituzioni temporanee, ecc.), a tutti le protezioni essenziali, in particolare contro le discriminazioni, ma nessuno inamovibile. E a chi perde il posto una garanzia robusta di assistenza intensiva nella ricerca della nuova occupazione, di continuità del reddito e di investimento sulla sua professionalità...”*

- Altro commenti sono riportati in B.148 e B.156:
  - *“L’obiettivo [della proposta di Ichino] è quello di superare i dualismi attuali tra garantiti e no, tra giovani precari e anziani ipertutelati, prevedendo l’applicazione delle nuove regole, in particolare in tema di licenziamento, solo ai nuovi assunti. Per i quali è previsto un contratto prevalente a tempo indeterminato, salvo eccezioni come i contratti a termine per sostituzione temporanee, picchi di produzione e simili. Al di là delle norme generali, sono tre in particolare gli articoli con i quali si vorrebbe costruire una nuova flexsecurity. L’articolo 2118 prevede «il recesso del datore di lavoro o committente» per «mancanza grave del lavoratore» o per «motivi economici, tecnici od organizzativi»... L’articolo 2119 regola il licenziamento per motivi economici od organizzativi. Esso prevede anzitutto un congruo preavviso (1 mese per ogni anno di anzianità del lavoratore, fino a 12). A questo punto scatta un nuovo «contratto di ricollocazione» con «un’indennità pari a tanti dodicesimi della retribuzione quanti sono gli anni di anzianità di servizio in azienda, diminuita della retribuzione corrispondente al preavviso». L’articolo 2120 infine stabilisce quale assistenza debba essere assicurata al lavoratore licenziato nel mercato del lavoro...”;*
  - *“...Il cuore della proposta di Ichino è noto: abbandonare la trincea ormai inutile della difesa statica del posto di lavoro come tale, a vantaggio di una vera tutela del lavoratore nel mercato del lavoro, accompagnandolo e sostenendolo nel passaggio da vecchi a nuovi lavori. Ichino la chiama flexsecurity, riprendendo il modello scandinavo: flessibilità coniugata con la sicurezza. Dunque, dice Ichino, tutti a tempo indeterminato e basta contrattini precari, a tutti le protezioni essenziali, ma nessuno inamovibile e a tutti quelli che perdono il posto di lavoro un’indennità crescente con l’anzianità (una mensilità l’anno, come una seconda liquidazione), un sostegno del reddito (90, 80 e 70 per cento dell’ultimo stipendio per i primi tre anni) e assistenza formativa per la ricollocazione. I costi sarebbero sostenuti in parte dalla spesa pubblica (oggi oberata dalla cassa integrazione), ma soprattutto dalle imprese stesse, grazie agli incrementi di produttività generati dalla “flessibilità sicura”. A guadagnarci di più sarebbero i lavoratori precari, in particolare giovani...”*

La proposta di Ichino solleva perplessità e polemiche da parte sindacale, come testimoniato ad esempio da B.113 (lettera aperta a Ichino da parte del Segretario di Falcri-Silcea<sup>107</sup>): *“Un brivido mi corre lungo la schiena mentre leggo la sua intervista del 20 maggio 2011 pubblicata su “Il Mondo” e il brivido si mescola e confonde col sudore quando leggo e penso che lei è anche senatore del PD ed è portatore sano di un disegno di legge di riforma del diritto del lavoro. Io che sono un semplice sindacalista le voglio fare alcune domande alle quali ho la presunzione di immaginare che lei non risponderà mai...”*

La risposta di Ichino è riportata in B.114: *“Il brivido di paura e il sudore freddo denunciati dal segretario nazionale di una importante organizzazione sindacale, per il solo fatto di avere egli letto un’intervista in tema di riforma del nostro diritto del lavoro, non vanno sottovalutati: ci danno la misura di quanto sia difficile il dibattito su questa materia in Italia. Ben venga, dunque, questa lettera aperta se essa può contribuire a svelenire il dibattito stesso e a far conoscere più diffusamente i veri termini del problema. Rispondo alle quattro domande che mi vengono poste, una per una...”*

In B.166, già citato nel § 5.2, anche l’ex Ministro del Lavoro Cesare Damiano esprime forti perplessità sul progetto di flexsecurity: *“...fossimo anche uguali ai danesi, non potremmo importare la loro flexsecurity, cioè la flessibilità unita alla sicurezza sociale, perché «costa tantissimo e non*

---

<sup>107</sup> Sindacato che riunisce lavoratori del credito e del risparmio

*possiamo permettercela» con un debito pubblico del 120% del Pil, il triplo di quello della Danimarca. Per stringere la questione all'Italia, su un punto sono tutti d'accordo: se si rendono più facili i licenziamenti, modificando l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, bisogna rafforzare il sistema degli ammortizzatori sociali, prevedendo in particolare una indennità di disoccupazione più estesa, più elevata e più duratura di quella attuale, e ci vuole un sistema di uffici di collocamento che funzionino, mentre oggi solo il 4% delle assunzioni passa attraverso questo canale. Conclusione: non ci sono le risorse economiche per finanziare un modello alla danese, né la cultura, né le strutture necessarie...”.*

Peraltro, B.165 registra possibili perplessità anche da parte di Confindustria: “...*Se dovessero arrivare sul tavolo proposte modello Ichino, che prevedono cioè la possibilità di licenziare dietro il pagamento di un indennizzo economico, ma accollando alle imprese anche costi aggiuntivi di sussidio finché il lavoratore non abbia trovato una nuova occupazione, allora Confindustria preferirebbe restare nel sistema attuale.*”.

Va infine segnalata una interessante analogia tra questo progetto e il progetto inglese presentato in B.142 (ved. § 5.2).

### **5.8 L'evoluzione delle relazioni industriali nel Gruppo Fiat**

Sui due temi principali delle relazioni industriali in Italia fin qui trattati, e cioè quello della *rappresentatività* (cioè del diritto della coalizione maggioritaria di negoziare con la Controparte con effetti estesi all'intera categoria) e quelle della *derogabilità* a livello locale di alcune clausole dei contratti nazionali, gli esempi più recenti di riferimento – anche se è doveroso precisare che, come testimoniato da B.139 (già citato nei § 5.6 e 5.7) e da B.133 e B.134 (già citati nel § 5.6), anche nelle grandi imprese si registrano esempi ‘diversi’ da quelli relativi al gruppo Fiat – sono evidentemente quelli delle unità produttive in Italia di Fiat auto, data la rilevanza delle produzioni del Gruppo Fiat (e dei suoi Fornitori di componentistica) nell'ambito dell'industria manifatturiera italiana. Si analizzeranno in particolare le vicende degli stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori, e – in proporzione minore – Melfi e Grugliasco, dove a partire dal 2010 si sono svolte serrate trattative sindacali e sono stati stipulati accordi per vari versi innovativi, e che ancora nel 2012 sono tornate di attualità a seguito della decisione del Tribunale di Roma di condannare la Fiat per ‘discriminazione’ a assumere 145 lavoratori a Pomigliano (B.236). Nel § 5.6 ci si è già soffermati invece su una delle conseguenze indirette di tali trattative e accordi, cioè l'uscita del Gruppo Fiat da Confindustria dal 1.1.2012, preceduta dallo scambio di lettere tra Sergio Marchionne e Emma Marcegaglia avvenuto nel 2011.

Nel Riquadro 15 è riportato il testo dell'accordo del 15.6.2010 relativo allo stabilimento di Pomigliano, sottoscritto dai Sindacati ad eccezione della Cgil, accordo che rappresenta in qualche modo il ‘capostipite’ dei successivi accordi relativi agli altri stabilimenti del Gruppo Fiat.

<p align="center"><b>Riquadro 15 – Testo dell'accordo del 15.6.2010 relativo allo stabilimento di Pomigliano, sottoscritto dal Gruppo Fiat e dai Sindacati esclusa la Fiom-Cgil</b></p>
---

<p><b>Orario di lavoro</b></p>
--------------------------------

<p>La produzione della futura Panda si realizzerà con l'utilizzo degli impianti di produzione per 24 ore giornaliere e per 6 giorni la settimana, comprensivi del sabato, con uno schema di turnazione articolato a 18 turni settimanali. L'attività lavorativa degli addetti alla produzione e collegati (quadri, impiegati e operai), a regime ordinario e ferma la durata dell'orario individuale contrattuale, sarà articolata su tre turni giornalieri di 8 ore ciascuno a rotazione, secondo i seguenti orari: primo turno dalle ore 6.00 alle ore 14.00, con la mezzora retribuita per la refezione dalle ore 13.30 alle ore 14.00; secondo turno dalle ore 14.00 alle ore 22.00, con la mezzora retribuita per la refezione dalle ore 21.30 alle ore 22.00; terzo turno dalle ore 22.00 alle ore 6.00 del giorno successivo, con la mezzora retribuita per la refezione dalle ore 5.30 alle ore 6.00. La settimana lavorativa avrà pertanto inizio alle ore 6.00 del lunedì e cesserà alle ore 6.00 della domenica successiva. Lo schema di orario prevede il riposo individuale a scorrimento nella settimana. L'articolazione dei turni avverrà secondo lo schema di turnazione settimanale di seguito indicata: 1-3-2. Il 18° turno,</p>
---

cadente tra le ore 22.00 del sabato e le ore 6.00 del giorno successivo, sarà coperto con la retribuzione afferente la festività del 4 novembre e/o con una/due festività cadenti di domenica (sulla base del calendario annuo), con i permessi per i lavoratori operanti sul terzo turno maturati secondo le modalità previste dall'accordo 27 marzo 1993 (mezzora accantonata sul terzo turno per 16 turni notturni effettivamente lavorati pari a 8 ore) e con la fruizione di permessi annui retribuiti (P.A.R. contrattuali) sino a concorrenza. Le attività di manutenzione saranno invece svolte per 24 ore giornaliere nell'arco di 7 giorni la settimana per 21 turni settimanali.

L'attività lavorativa degli addetti (quadri, impiegati e operai), a regime ordinario, sarà articolata su 3 turni strutturali di 8 ore ciascuno, con la mezzora retribuita per la refezione nell'arco del turno di lavoro a rotazione e con riposi individuali settimanali a scorrimento. L'orario di lavoro giornaliero dei lavoratori addetti al turno centrale (quadri, impiegati e operai) va dalle ore 8.00 alle ore 17.00, con un'ora di intervallo non retribuito. Per i quadri e gli impiegati addetti al turno centrale si conferma l'attuale sistema di flessibilità dell'orario di lavoro giornaliero (orario in entrata dalle ore 8 alle ore 9 calcolato a decorrere dal primo dodicesimo di ora utile). In alternativa, su richiesta delle organizzazioni sindacali nel caso in cui intendessero avvalersi della facoltà di deroga a quanto previsto dal D. Lgs. 66/2003 e successive modifiche e integrazioni in materia di riposi giornalieri e settimanali. Lo schema di orario per lo stabilimento prevede, a livello individuale, una settimana a 6 giorni lavorativi e una a 4 giorni. L'articolazione dei turni avverrà secondo lo schema di turnazione settimanale di seguito indicata: 3-2-1. Nella settimana a 4 giorni saranno fruiti 2 giorni consecutivi di riposo secondo il seguente schema: lunedì e martedì, ovvero mercoledì e giovedì, ovvero venerdì e sabato. Preso atto delle richieste da parte delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, al fine di non effettuare il 18° turno al sabato notte, lo stesso viene anticipato strutturalmente alla domenica notte precedente. Pertanto il riposo settimanale domenicale avviene dalle ore 22 del sabato alle ore 22 della domenica.

#### **Lavoro straordinario**

Per far fronte alle esigenze produttive di avviamenti, recuperi o punte di mercato, l'azienda potrà far ricorso a lavoro straordinario per 80 ore annue pro capite, senza preventivo accordo sindacale, da effettuare a turni interi. Nel caso dell'organizzazione dell'orario di lavoro sulla rotazione a 18 turni, il lavoro straordinario potrà essere effettuato a turni interi nel 18° turno, già coperto da retribuzione secondo le modalità indicate al capitolo orario di lavoro, o nelle giornate di riposo. L'azienda comunicherà ai lavoratori, di norma con 4 giorni di anticipo, la necessità di ricorso al suddetto lavoro straordinario e terrà conto di esigenze personali entro il limite del 20% con sostituzione tramite personale volontario. Con accordo individuale tra azienda e lavoratore, l'attività lavorativa sul 18° turno potrà essere svolta a regime ordinario, con le maggiorazioni del lavoro notturno: in tal caso non si darà corso alla copertura retributiva collettiva del 18° turno. Il lavoro straordinario, nell'ambito delle 200 ore annue pro capite, potrà essere effettuato per esigenze produttive, tenuto conto del sistema articolato di pause collettive nell'arco del turno, durante la mezzora di intervallo tra la fine dell'attività lavorativa di un turno e l'inizio dell'attività lavorativa del turno successivo. In questo caso la comunicazione ai lavoratori del lavoro straordinario per esigenze produttive saranno effettuate con un preavviso minimo di 48 ore.

#### **Rapporto diretti-indiretti**

Con l'avvio della produzione della futura Panda e in relazione al programma formativo saranno riassegnate ai lavoratori le mansioni necessarie per assicurare un corretto equilibrio tra operai diretti e indiretti, garantendo ai lavoratori la retribuzione e l'inquadramento precedentemente acquisiti, anche sulla base di quanto previsto dall'art. 4, comma 11, legge 223/91. Inoltre, a fronte di particolari fabbisogni organizzativi potrà essere richiesto ai lavoratori, compatibilmente con le loro competenze professionali, la successiva assegnazione ad altre postazioni di lavoro.

#### **Bilanciamenti produttivi**

La quantità di produzione prevista da effettuare per ogni turno, su ciascuna linea, e il corretto rapporto produzione/organico saranno assicurati mediante la gestione della mobilità interna da area ad area nella prima ora del turno in relazione agli eventuali operai mancanti o, nell'arco del turno, per fronteggiare le perdite derivanti da eventuali fermate tecniche e produttive.

#### **Organizzazione del lavoro**

Per riportare il sistema produttivo dello stabilimento Giambattista Vico alle migliori condizioni degli standard internazionali di competitività, si opererà, da un lato, sulle tecnologie e sul prodotto e, dall'altro lato, sul miglioramento dei livelli di prestazione lavorativa con le modalità previste dal sistema WCM e dal sistema Ergo-UAS<sup>108</sup>. Le soluzioni ergonomiche migliorative, derivanti dall'applicazione del sistema Ergo-UAS, permettono, sulle linee a trazione meccanizzata con scocche in movimento continuo, un regime di tre

<sup>108</sup> Ved. Riquadro 8

pause di 10 minuti ciascuna, fruite in modo collettivo, nell'arco del turno di lavoro, che sostituiscono le attuali due pause di 20 minuti ciascuna. Sui tratti di linea meccanizzata denominati "passo-passo", in cui l'avanzamento è determinato dai lavoratori mediante il cosiddetto "pulsante di consenso", le soluzioni ergonomiche migliorative permettono un regime di tre pause di 10 minuti ciascuna, fruite in modo collettivo o individuale a scorrimento sulla base delle condizioni tecnico-organizzative, che sostituiscono le attuali due pause di 20 minuti ciascuna. Per tutti i restanti lavoratori diretti e collegati al ciclo produttivo le soluzioni ergonomiche migliorative permettono la conferma della pausa di 20 minuti, da fruire anche in due pause di 10 minuti ciascuna in modo collettivo o individuale a scorrimento. Con l'avvio del nuovo regime di pause, i 10 minuti di incremento della prestazione lavorativa nell'arco del turno, per gli addetti alle linee a trazione meccanizzata con scocche in movimento continuo e per gli addetti alle linee "passo-passo" a trazione meccanizzata con "pulsante di consenso", saranno monetizzati in una voce retributiva specifica denominata "indennità di prestazione collegata alla presenza". L'importo forfettario, da corrispondere solo per le ore di effettiva prestazione lavorativa, con esclusione tra l'altro delle ore di inattività, della mezzora di mensa e delle assenze la cui copertura retributiva è per legge e/o contratto parificata alla prestazione lavorativa, per tutti gli aventi diritto, in misura di 0,1813 euro lordi ora. Tale importo è onnicomprensivo ed è escluso dal TFR, dal momento che, in sede di quantificazione, si è tenuto conto di ogni incidenza sugli istituti legali e/o contrattuali e pertanto il suddetto importo forfettario orario è comprensivo di tutti gli istituti legali e/o contrattuali.

### **Formazione**

È previsto un importante investimento in formazione per preparare i lavoratori e metterli in condizioni di operare nella nuova realtà produttiva. Le attività formative si svolgeranno contemporaneamente alla ristrutturazione degli impianti e saranno fortemente collegate alle logiche WCM. I corsi di formazione saranno tenuti con i lavoratori in cigs e le Parti convengono fin d'ora che la frequenza ai corsi sarà obbligatoria per i lavoratori interessati. Il rifiuto immotivato alla partecipazione nonché l'ingiustificata mancata frequenza ai corsi, oltre a dar luogo alle conseguenze di legge, costituirà a ogni effetto comportamento disciplinarmente perseguibile. Non sarà richiesto a carico azienda alcuna integrazione o sostegno al reddito, sotto qualsiasi forma diretta o indiretta, per i lavoratori in cigs che partecipino ai corsi di formazione.

### **Recuperi produttivi**

Le perdite della produzione non effettuata per causa di forza maggiore o a seguito di interruzione delle forniture potranno essere recuperate collettivamente, a regime ordinario, entro i sei mesi successivi, oltre che nella mezzora di intervallo fra i turni, nel 18° turno (salvaguardando la copertura retributiva collettiva) o nei giorni di riposo individuale.

### **Assenteismo**

Per contrastare forme anomale di assenteismo che si verificano in occasione di particolari eventi non riconducibili a forme epidemiologiche, quali in via esemplificativa ma non esaustiva, astensioni collettive dal lavoro, manifestazioni esterne, messa in libertà per cause di forza maggiore o per mancanza di forniture, nel caso in cui la percentuale di assenteismo sia significativamente superiore alla media, viene individuata quale modalità efficace la non copertura retributiva a carico dell'azienda dei periodi di malattia correlati al periodo dell'evento. A tale proposito l'azienda è disponibile a costituire una commissione paritetica, formata da un componente della RSU per ciascuna delle organizzazioni sindacali interessate e da responsabili aziendali, per esaminare i casi di particolare criticità a cui non applicare quanto sopra previsto. Considerato l'elevato livello di assenteismo che si è in passato verificato nello stabilimento in concomitanza con le tornate elettorali politiche, amministrative e referendum, tale da compromettere la normale effettuazione dell'attività produttiva, lo stabilimento potrà essere chiuso per il tempo necessario e la copertura retributiva sarà effettuata con il ricorso a istituti retributivi collettivi (PAR residui e/o ferie) e l'eventuale recupero della produzione sarà effettuato senza oneri aggiuntivi a carico dell'azienda e secondo le modalità definite. Il riconoscimento dei riposi/pagamenti, di cui alla normativa vigente in materia elettorale, sarà effettuato, in tale fattispecie, esclusivamente nei confronti dei presidenti, dei segretari e degli scrutatori di seggio regolarmente nominati e dietro presentazione di regolare certificazione. Saranno altresì individuate, a livello di stabilimento, le modalità per un'equilibrata gestione dei permessi retribuiti di legge e/o contratto nell'arco della settimana lavorativa.

### **Cigs**

Il radicale intervento di ristrutturazione dello stabilimento Giambattista Vico per predisporre gli impianti alla produzione della futura Panda presuppone il riconoscimento, per tutto il periodo del piano di ristrutturazione, della cassa integrazione guadagni straordinaria per ristrutturazione per due anni dall'avvio degli investimenti, previo esperimento delle procedure di legge. In considerazione degli articolati interventi impiantistici e formativi previsti nonché della necessità di mantenimento dei normali livelli di efficienza

nelle attività previste, non potranno essere adottati meccanismi di rotazione tra i lavoratori, non sussistendone le condizioni.

#### **Abolizione voci retributive**

A partire dal 1 gennaio 2011 sono abolite le seguenti voci retributive, di cui all'accordo del 4 maggio 1987 Parte III (Armonizzazione normativa e retributiva): paghe di posto, indennità disagio linea, premio mansione e premi speciali. Le suddette voci, per i lavoratori per i quali siano considerate parte della retribuzione di riferimento nel mese di dicembre 2010, saranno accorpate nella voce "superminimo individuale non assorbibile" a far data dal 1 gennaio 2011 secondo importi forfettari.

#### **Maggiorazioni lavoro straordinario, notturno e festivo**

Sono confermate le attuali maggiorazioni comprensive dell'incidenza sugli istituti legali e contrattuali.

#### **Polo logistico di Nola**

È confermata la missione del polo logistico della sede di Nola. Eventuali future esigenze di organico potranno essere soddisfatte con il trasferimento di personale dalla sede di Pomigliano d'Arco.

#### **Clausola di responsabilità**

Tutti i punti di questo documento costituiscono un insieme integrato, sicché tutte le sue clausole sono correlate e inscindibili tra loro, con la conseguenza che il mancato rispetto degli impegni eventualmente assunti dalle organizzazioni sindacali e/o dalla RSU ovvero comportamenti idonei a rendere inesigibili le condizioni concordate per la realizzazione del Piano e i conseguenti diritti o l'esercizio dei poteri riconosciuti all'azienda dal presente accordo, posti in essere dalle organizzazioni sindacali e/o dalla RSU, anche a livello di singoli componenti, libera l'azienda dagli obblighi derivanti dalla eventuale intesa nonché da quelli derivanti dal CCNL Metalmeccanici in materia di: contributi sindacali, permessi sindacali retribuiti di 24 ore al trimestre per i componenti degli organi direttivi nazionali e provinciali delle organizzazioni sindacali ed esonera l'azienda dal riconoscimento e conseguente applicazione delle condizioni di miglior favore rispetto al CCNL Metalmeccanici contenute negli accordi aziendali in materia di: permessi sindacali aggiuntivi oltre le ore previste dalla legge 300/70 per i componenti della RSU, riconoscimento della figura di esperto sindacale e relativi permessi sindacali. Inoltre comportamenti, individuali e/o collettivi, dei lavoratori idonei a violare, in tutto o in parte e in misura significativa, le presenti clausole ovvero a rendere inesigibili i diritti o l'esercizio dei poteri riconosciuti da esso all'Azienda, facendo venir meno l'interesse aziendale alla permanenza dello scambio contrattuale e inficiando lo spirito che lo anima, producono per l'azienda gli stessi effetti liberatori di quanto indicato alla precedente parte del presente punto.

#### **Clausole integrative del contratto individuale di lavoro**

Le clausole indicate integrano la regolamentazione dei contratti individuali di lavoro al cui interno sono da considerarsi correlate e inscindibili, sicché la violazione da parte del singolo lavoratore di una di esse costituisce infrazione disciplinare di cui agli elenchi, secondo gradualità, degli articoli contrattuali relativi ai provvedimenti disciplinari conservativi e ai licenziamenti per mancanze e comporta il venir meno dell'efficacia nei suoi confronti delle altre clausole. (fonte Apcom)

Sulle trattative che hanno portato agli accordi relativi ai predetti stabilimenti, i contributi, a partire dal 2010, sono numerosissimi, e altrettanto numerosi sono quelli a commento degli accordi una volta stipulati. Oltre ai già ricordati B.73 (ved. § 4.5.6 e 5.4) e B.86 (ved. § 4.5.2, 5.3 e 5.6) si vedano:

- B.72, già citato nel § 5.6 inquadra la trattativa in corso a Pomigliano: *“...Non vogliamo convincerci che è finito il tempo delle vacche grasse e che siamo chiamati a ridiscutere conquiste che davamo per acquisite sine die. Per evitare il tracollo bisognerà sperimentare soluzioni innovative. Magari estranee alla nostra tradizione, ma che intelligentemente «tradotte» possono salvaguardare la coesione sociale. È questo il contesto nel quale va collocato il rebus di Pomigliano, la scelta che sta di fronte al sindacato di consentire una deroga ai «sacri principi». Se applicassimo il mero buon senso la questione sarebbe già risolta. Può permettersi il nostro Sud, quello che teme di diventare una delle periferie povere dell'Europa, di «rifiutare» un investimento di 700 milioni di euro e 5 mila posti di lavoro? Ovvio che no. Ma questa considerazione non è sufficiente a convincere la Fiom votata a difendere il mito del conflitto più che la massima occupazione....”*;
- B.74 mette in luce le specificità di Pomigliano: *“La vicenda della trattativa di Pomigliano sta prendendo una brutta piega. Il rifiuto della Fiom a firmare l'accordo apre la porta a qualunque scenario, incluso la smobilitazione dello stabilimento...Perché la Fiat pretende clausole molto dure in termini di rispetto degli impegni assunti? La ragione è che teme la “rinegoziazione” ex*

*post. La Fiat vuole rilanciare Pomigliano utilizzando tecnologie produttive d'avanguardia, che richiedono l'accordo con la forza lavoro per un utilizzo intensivo degli impianti e per ridurre al minimo costose interruzioni della produzione...Lo stabilimento di Pomigliano è notoriamente difficile. Le richieste di garanzia della Fiat rispecchiano anche la storia del sito...Non carichiamo sui lavoratori di Pomigliano il futuro delle relazioni industriali italiane. Hanno già abbastanza problemi per conto loro.”;*

- In B.76, già citato nel § 5.3, anche Walter Veltroni, a contratto firmato, si sofferma su alcune specificità di Pomigliano: “*«Questo accordo mi sembra inevitabile: è molto duro, però non avviene sotto un ricatto, bensì a causa di una condizione obiettiva che è figlia della nostra globalizzazione diseguale. Come sempre, bisogna mettere sul piatto della bilancia le due alternative: o si rinuncia come Paese a 700 milioni di investimenti e a 15 mila posti di lavoro nel Mezzogiorno, oppure ci si confronta con una sfida, sicuramente difficile dal punto di vista delle relazioni sindacali, e si cerca di trovare il punto più alto di equilibrio tra le esigenze dell'azienda e i diritti dei lavoratori, il primo dei quali è diritto di sciopero... E' un accordo molto pesante che il sindacato credo avrebbe dovuto affrontare concentrandosi sulle due questioni più delicate: il diritto di sciopero e anche le misure di contrasto dell'assenteismo sul quale, però, è anche bene che si dicano delle verità. Quella è un'azienda in cui il giorno delle elezioni del 2008 su 4.600 lavoratori, 1.600 si misero in permesso perché dovevano stare ai seggi»...*”;
- In B.77, già ricordato nei § 4.5.6 e 5.4, e in B.82 Pietro Ichino commenta specificamente, dal punto di vista giuridico, alcune clausole dell'accordo: “*Le due clausole dell'accordo che la Fiom-Cgil denuncia come contrarie alla legge, e per alcuni aspetti anche alla Costituzione, sono queste: una in materia di malattia, che esclude il pagamento della retribuzione per le giornate di astensione dal lavoro in cui si verificano aumenti anomali dei tassi di assenza in corrispondenza con eventi esterni di natura diversa da epidemie (per esempio: la partita di calcio giocata al mercoledì); l'altra [cosiddetta 'clausola di responsabilità'] in materia di sciopero, che vieta la proclamazione di – e la partecipazione dei singoli lavoratori a – scioperi volti a “rendere inesigibile” l'attuazione dell'accordo stesso (per esempio: uno sciopero dello straordinario, che renda inesigibili le 80 ore annue di “straordinario obbligatorio” previsto in funzione della variabilità delle esigenze produttive). A me sembra che possano esserci altri motivi di ragionevole rifiuto dell'accordo, come la pesantezza dei ritmi di lavoro o i turni notturni, ma che le clausole sui tassi anomali di assenze e la clausola di tregua sindacale siano, invece, non soltanto pienamente legittime, ma anche molto sensate, sia dal punto di vista dell'interesse dell'impresa, sia da quello dell'interesse dei lavoratori...”;* seguono poi le argomentazioni giuridiche a sostegno del parere espresso.  
L'argomento è nuovamente ripreso con foga in B.89: “*...la vicenda dell'accordo di Pomigliano merita di essere studiata non soltanto come evento relevantissimo nell'evoluzione del nostro sistema delle relazioni industriali, ma anche come un case study di straordinario interesse sotto il profilo politologico. La Fiom non ha motivato il rifiuto di sottoscrivere quell'accordo con un dissenso insuperabile su questioni inerenti all'organizzazione o ai tempi di lavoro, e neppure su questioni inerenti alle retribuzioni. Lo ha motivato con la tesi secondo cui l'accordo violerebbe la legge con la clausola tendente a combattere un fenomeno di assenteismo abusivo verificatosi in passato nello stabilimento di Pomigliano in modo particolarmente frequente; e violerebbe addirittura la Costituzione con le clausole di tregua, tendenti a garantire che l'accordo stesso non sia vanificato da scioperi volti a impedirne l'applicazione. Sul piano giuridico, né l'una affermazione né l'altra sono sostenibili...”;*
- In B.78 viene espresso dal giuslavorista Luigi Mariucci un parere assai negativo sull'accordo: “*La cosa che più colpisce dell'accordo di Pomigliano è già evidente nelle righe che precedono il testo. Si dichiara che ciò che di seguito viene definita “ipotesi di accordo” altro non è che un “documento conclusivo” presentato dalla Fiat l'8 giugno 2010, a cui si aggiunge un punto 16, per nulla irrilevante. Il testo consiste in realtà in una dichiarazione unilaterale della azienda, travestita poi da accordo negoziale. Un caso davvero unico. E' difficile infatti rintracciare una qualche natura “contrattuale” del documento. Esso assomiglia piuttosto a un regolamento*

aziendale, sottoscritto per accettazione. Si tratta di un regolamento duro: 24 ore di produzione continua, 18 turni settimanali, compreso il sabato notte, lavoro straordinario per almeno 80 ore direttamente esigibile dall'azienda, riduzione delle pause di lavoro... Farne un modello delle relazioni industriali per il futuro mi pare non solo improprio, ma deprimente...". In particolare, sulla 'clausola di responsabilità' (o 'clausola di tregua'), con argomentazioni giuridiche viene formulato un parere opposto a quello espresso in B.77: "...La clausola in oggetto è dunque sicuramente illegittima...";

- In B.90 il Segretario della Fiom di Napoli replica alle tesi esposte da Ichino in B.89: "...a Pomigliano, negli ultimi sette anni, spesso i piani presentati hanno subito modifiche e ripensamenti. Capisco che siamo in un periodo di cultura critica debole, ma un po' di dubbi sulle prospettive del piano Fiat Italia e sui risvolti occupazionali non guasterebbe... la clausola 'la violazione da parte del lavoratore di una delle clausole del presente accordo costituisce infrazione disciplinare' cosa c'entra con la clausola di tregua'?...";
- In B.91 Ichino risponde dettagliatamente alle domande poste in B.90. In particolare, sulla 'clausola di tregua': "...Questa clausola, contenuta nel § 15 dell'accordo, è stata formulata in questo modo proprio per non toccare la materia dello sciopero. In proposito il prof. Tamajo, consulente della Fiat nella negoziazione dell'accordo, ha pubblicamente confermato che col termine 'violazioni' la clausola intende riferirsi ai comportamenti individuali dei lavoratori che possano essere qualificati come inadempimento del contratto e che non si è inteso ricomprendervi lo sciopero (perché, dunque, la Fiom non lo ha preso in parola, firmando proprio con questa motivazione?). Questa scelta si è resa necessaria proprio perché in Italia non è chiaro se la clausola di tregua possa ritenersi vincolante anche per i singoli lavoratori oppure no...";
- B.79, già ricordato nel § 4.5.6, commenta i punti critici dell'organizzazione del lavoro, che l'accordo potrebbe contribuire a superare: "Il passaggio da 70.000 a 280.000 auto a Pomigliano è decisamente una sfida... se anche l'organizzazione del lavoro sarà adeguata, cioè in grado di rendere la produzione il più possibile fluida e reattiva ai cambiamenti della domanda, ci sono gli elementi per vincere la sfida. Fluidificare la produzione significa cercare di azzerare le fermate...la mutata organizzazione del lavoro prevede un'azione decisa su comportamenti opportunistici che, anche se messi in atto da una minoranza, penalizzano la produttività dell'intero stabilimento. Oggi i valori di produzione di Pomigliano sono impietosamente più bassi rispetto a quelli in Polonia non perché i lavoratori polacchi siano dei superuomini, quanto perché pochi comportamenti opportunistici riescono a rallentare l'intero stabilimento...";
- B.80 commenta i risultati del referendum tra gli operai, svoltosi dopo la firma dell'accordo: "Anche senza plebiscito, il buon senso ha vinto...i lavoratori di Pomigliano hanno comunque detto che non si possono buttare 5 mila posti di lavoro e 700 milioni di investimenti in un Sud che, dopo aver visto fallire l'industrializzazione di Stato e aver constatato la debolezza delle iniziative nate in loco (il caso Natuzzi purtroppo docet), rischia di avere un'unica grande company: la criminalità organizzata. Ora però l'intesa va gestita con il giusto equilibrio. Riquilibrare lo stabilimento, renderlo competitivo, costruire relazioni industriali moderne in Campania, è sicuramente un'impresa che fa tremare i polsi, in presenza di un dissenso non marginale, ma può rappresentare per la società meridionale una bandiera...";
- In B.81, breve nota sul *Financial Times* relativa al referendum svoltosi a Pomigliano, si legge: "...A strong presence not in favour [il 36% dei votanti ha risposto no all'accordo] would make it "very difficult" for Fiat to go ahead with its development plans for Pomigliano, a Fiat spokesman said. But he said Fiat still wanted to try to "save" the plant which has been almost idle for two years...[Pomigliano] was seen by the government, industrialists and trade unions as a test case of whether powerful individual companies would be able to push through more advantageous work contracts at a local level...";
- B.83 commenta la conferma, successiva al referendum, degli investimenti da parte della Fiat: "...«La decisione di procedere con gli investimenti programmati – ha detto il presidente Fiat,

*John Elkann - è un importante segnale di fiducia. Significa che crediamo nell'Italia e intendiamo fare fino in fondo la nostra parte...”;*

- nella lettera rivolta ai dipendenti del Gruppo Fiat, già citata nel § 4.5.6 (ved. B.84), Sergio Marchionne ritorna brevemente sull'accordo: *“...Le regole della competizione internazionale non le abbiamo scelte noi e nessuno ha la possibilità di cambiarle. L' unica cosa che possiamo scegliere è se stare dentro o fuori dal gioco. Non c'è nulla di eccezionale nelle richieste che stanno alla base della realizzazione di «Fabbrica Italia»<sup>109</sup> ... L'accordo che abbiamo raggiunto ha l'unico obiettivo di assicurare alla fabbrica di funzionare al meglio, eliminando una serie interminabile di anomalie che per anni hanno impedito una regolare attività lavorativa...”;*
- in B.88 il politologo Sergio Romano riflette sul fatto che Fiat è ormai un gruppo con forti interessi anche negli Usa, e sulle sfide della concorrenza internazionale: *“...Non credo che il governo degli Stati Uniti voglia interferire nelle decisioni dell' azienda e mettere in discussione le sue strategie. Credo piuttosto che i referenti americani di Marchionne si limiteranno (e non è poco) a chiedergli di fare scelte conformi alle regole dell'economia mondiale, e soprattutto non accetteranno di buon grado che la Fiat garantisca ad altri referenti, in Italia o altrove, condizioni migliori di quelle riservate ai suoi partner negli Stati Uniti. Non sarebbe facile, ad esempio, spiegare perché i sindacati di Detroit debbano avere meno poteri e diritti di quanti ne abbiano i loro colleghi di Pomigliano o di Melfi. Sono queste le ragioni per cui è difficile immaginare che Marchionne, nella vicenda di Melfi, possa fare un decisivo passo indietro. D'altra parte sarà bene per tutti alzare lo sguardo da una singola vicenda e guardare più lontano. I vincoli multinazionali della Fiat non sono, per noi, una servitù. Dovrebbero essere piuttosto un'occasione da cogliere per mettere l'intero Paese in condizione di meglio affrontare le sfide della concorrenza.”.*

Dal dicembre 2010 il dibattito coinvolge anche lo stabilimento di Mirafiori. Oltre ai già citati B.102 (ved. § 4.5.6 e 5.6) e B.124 (ved. § 5.4), si vedano:

- B.92, già citato nel § 4.5.6: *“A Torino Marchionne pone apertamente sul tavolo la richiesta che anche nello stabilimento di Mirafiori, come in quello di Pomigliano, il lavoro sia regolato soltanto da un contratto aziendale e non dal contratto collettivo nazionale. Non solo i sindacalisti, ma anche i funzionari di Confindustria, quando non gli danno dell'arrogante, gli danno almeno dell'eccentrico: perché mai non dovrebbe valere anche per la Fiat lo stesso contratto nazionale che vale per tutte le altre aziende metalmeccaniche che operano in Italia? Marchionne potrebbe risponderci che, sì, in Italia per questo aspetto è lui l'eccentrico, ma nel mondo gli eccentrici siamo noi...”;*
- B.93, già citato nel § 5.3, commenta l'accordo appena firmato, evidenziandone l'importanza in relazione alla nuova organizzazione del lavoro prevista dal *World Class Manufacturing*, di cui si è trattato nel § 4.5.4: *“Le parole giuste per definire l'intesa per Mirafiori siglata nel tardo pomeriggio di ieri a Torino le ha forse trovate il segretario della Cisl locale, Nanni Tosco, che ha parlato di «accordo utile e necessario». Sicuramente necessario, perché se il negoziato non fosse riuscito ad approdare a un risultato l'investimento nella fabbrica della Fiat più carica di storia sarebbe saltato... Ma l'accordo di ieri appare anche utile dal punto di vista della creazione di una cornice normativa in grado di fungere da involucro alla nuova organizzazione del lavoro prevista dal World Class Manufacturing. A leggere con attenzione il testo si riscontrano delle sensibili variazioni rispetto all'impostazione preliminare, che i sindacati avevano trovato troppo rigida... si tratta di un documento propedeutico alla creazione di un nuovo sistema produttivo, la cui funzionalità andrà verificata in corso d'opera...”;*
- In B.94 si riferisce della netta opposizione della Fiom-Cgil all'accordo firmato dalla Fiat e dagli altri Sindacati: *“L'accordo di Mirafiori «è il più grave atto antidemocratico verso il mondo del lavoro» dai tempi del fascismo. Ad affermarlo il presidente del comitato centrale della Fiom, Giorgio Cremaschi, il quale torna a chiedere al leader della Cgil, Susanna Camusso, di proclamare lo sciopero generale...”;*

---

<sup>109</sup> In A.122 (marzo 2012) si registra l'archiviazione del progetto 'Fabbrica Italia'

- B.101 commenta i risultati del referendum svoltosi a Mirafiori, traendone spunto per ipotizzare alcune caratteristiche delle nuove relazioni industriali: *“Grazie ai risultati di Mirafiori, la Fiat potrà rimanere fedele alla vocazione iscritta nel suo storico marchio. La vittoria del sì chiude un’estenuante vertenza, salvando migliaia di posti di lavoro. Ma soprattutto apre una fase del tutto nuova per le relazioni industriali e forse per l’intero modello economico-sociale del nostro Paese. Da domani inizierà il delicato percorso di attuazione dell’accordo, in cui potranno ribilanciarsi, su questioni concrete, gli interessi dei dipendenti e quelli dell’azienda. Marchionne non ha sinora scoperto tutte le carte del suo piano di rilancio. Ora dovrà farlo e dimostrare che chi ha votato sì ha fatto la scommessa vincente. A Mirafiori prenderà avvio il primo grande esperimento di accordo aziendale al di fuori del contratto nazionale... Maggiore flessibilità implica sacrifici e genera insicurezza, ma assicura occupazione e offre concrete prospettive di incrementi salariali se l’azienda va bene: questo è il succo della scommessa di Mirafiori... Le tensioni fra globalizzazione e welfare non sono però inconciliabili: sul punto concordano oggi moltissimi studiosi. Certo, occorre un welfare diverso dal passato: Marchionne chiede impegni «esigibili», meno assenteismo, obblighi di formazione per i cassintegrati. Ma ai lavoratori flessibili di Mirafiori serviranno più servizi anche aziendali, più garanzie di sicurezza e prevenzione, più opportunità di congedo per ragioni serie e verificabili, più sostegni per figli e famiglia...”*;
- B.103, in occasione dell’accordo di Mirafiori, fa un quadro del Gruppo Fiat in rapporto ai suoi concorrenti, mettendo in luce la debolezza della gamma di prodotti e quindi la necessità di sviluppare nuovi prodotti: *“Il 2011 sarà un anno cruciale per il gruppo Fiat. Più di altri concorrenti, ha pagato a caro prezzo l’aver bloccato progetti che non fossero in stato avanzato di sviluppo. Così l’azienda ha risparmiato risorse, considerato il trend negativo del mercato europeo. Ma in assenza di incentivi alla rottamazione, presentarsi sul mercato con meno prodotti nuovi rispetto ai concorrenti risulta penalizzante. Il freno su alcuni progetti di fatto ha consentito a modelli dei competitor di non avere una diretta alternativa Fiat. Le scelte della casa di Torino influenzano fortemente il nostro paese, infatti la produzione di automobili in Italia vuol dire Fiat: da 0,9 milioni di unità del 2007 è scesa a 0,6 milioni nel 2010. È prioritario per Fiat riacquistare competitività in Europa, anche attraverso una nuova gamma di prodotti, più equilibrata di quella attuale... La Fiat deve perciò superare due grandi sfide: riequilibrare la gamma prodotti e migliorare l’efficienza produttiva. Ed è da qui che bisogna partire per capire le scelte di Sergio Marchionne. Fiat intende cambiare il mix di automobili prodotte e al contempo aumentare il livello di saturazione degli impianti produttivi in Italia. L’azienda ha il livello di utilizzo medio degli impianti più basso d’Europa e i cinque stabilimenti del nostro paese contribuiscono ad abbassare l’indicatore. Il grado di utilizzo degli impianti determina il costo medio unitario delle autovetture e di conseguenza la redditività dell’impresa...”*;
- B.104, già citato nei § 5.2 e 5.6, analizza i risultati del referendum, ponendo alcune domande a cui rispondono Pietro Ichino e Giuliano Cazzola: *“Il referendum tra gli operai di Mirafiori ha soddisfatto tutti. Chi ha vinto, perché ha vinto. Chi ha perso, per come ha perso. Ma quale sarà ora il futuro del nuovo contratto di lavoro Fiat, contro il quale la Fiom ha minacciato di ricorrere ai tribunali? E soprattutto, l’esempio di Marchionne è destinato a rimanere un’eccezione o aprirà la strada a un nuovo modello di relazioni industriali?...”*;
- B.153 commenta la disdetta degli accordi sindacali collettivi nazionali da parte di Fiat, avvenuta alla fine del 2011, analizzandone anche le conseguenze all’interno della Cgil: *“Resta meno di un mese per fare l’accordo. Poi, dal primo gennaio [2012], per tutti i dipendenti del gruppo Fiat non ci sarà più il contratto nazionale di categoria. Il rischio lo ha ben presente Roberto Di Mauro, segretario del sindacato autonomo Fismic: «In mancanza di intesa l’azienda potrebbe procedere con un regolamento unilaterale che sarebbe la vera fine delle relazioni sindacali». Per evitare questo scenario non c’è che una strada, già tracciata: una trattativa in tempi stretti, a partire dalla prossima settimana, fra azienda e sindacati, per estendere a tutti gli stabilimenti Fiat il «contratto di primo livello» del 29 dicembre 2010, già applicato a Pomigliano e che era previsto fosse utilizzato a Mirafiori e Grugliasco, le altre due fabbriche che nel corso*

dell'ultimo anno hanno "strappato" rispetto al sistema Confindustria-Federmeccanica. Se è così, anche il finale è scontato: la Fiom-Cgil non firmerà, così come non ha firmato un anno fa, e resterà fuori da tutti gli stabilimenti Fiat, perché il nuovo eventuale contratto prevederà, in linea col testo del 29 dicembre 2010, che solo i sindacati firmatari possono costituire le Rsa, le Rappresentanze sindacali aziendali. Un percorso e un finale che non piacciono alla Cgil, dove il segretario Susanna Camusso spingerà affinché la Fiom partecipi al negoziato, ma senza farsi troppe illusioni...”;

- B.154 è un altro commento – lato Fiat – alla predetta disdetta degli accordi sindacali: “*«Flessibilità e governabilità degli stabilimenti» in cambio di «condizioni di lavoro migliori e adeguati trattamenti economici». Detta in altri termini: più produttività, più salario. E nessun licenziamento. È la promessa-mantra che Sergio Marchionne ripete da quando è partito con la «rivoluzione Pomigliano»... Il tavolo [delle trattative] ci sarà, già la settimana prossima, e pur se la richiesta ricevuta ieri è firmata solo Fim-Uilm-Fismic-Ugl il Lingotto chiaramente non cadrà nella facile trappola di escludere la Fiom. L'invito arriverà anche a Landini... Sono altri i messaggi che oggi interessano a Marchionne: «Il nostro semplice obiettivo è competere con i migliori. Perciò è necessario mettere da parte anni di contrattazione obsoleta. Confermo che, a eccezione di Termini, tutti gli stabilimenti auto in Italia avranno una loro missione: non abbiamo tagliato la nostra forza lavoro nei momenti peggiori, non intendiamo farlo ora. Il nostro orizzonte è lo sviluppo e ci stiamo muovendo nell'unica direzione possibile»...”;*
- B.158 commenta la firma del contratto collettivo specifico per il Gruppo Fiat: “...[il 13.12.2011] Fiat e sindacati [esclusa la Fiom-Cgil] sigillano definitivamente l'uscita dal contratto dei metalmeccanici; ora gli 86 mila lavoratori del Lingotto avranno un «contratto collettivo specifico» interno al gruppo. La base è il «modello Pomigliano». Non è però, come attacca la Fiom che a questo punto è fuori dalle fabbriche, una pura fotocopia. Le intese del 29 dicembre 2010 migliorarono lo schema nazionale. Quelle di ieri ritoccano i trattamenti economici fissati in Campania un anno fa. Il fronte del «sì» aveva chiesto un segnale. L'ha ottenuto: in cambio di flessibilità, vincolo al rispetto degli impegni, 18 turni settimanali e tetto di straordinari che sale da 40 a 120 ore, incassano un aumento medio sulla paga-base che potrà arrivare al 5,2%. Sollecitavano pure, i sindacati, un messaggio «forte» e «simbolico». La traduzione è un premio straordinario di produzione di 600 euro (cento in più sulla richiesta) per tutti, compresi quanti saranno ancora costretti alla cassa integrazione. E uno strutturale incremento (0,50%) del contributo aziendale ai fondi pensionistici integrativi...”;
- B.164 analizza le conseguenze della firma del contratto collettivo del gruppo Fiat da un punto di vista ‘politico’: “... Quanto l'effetto di esclusione [della Fiom] dall'accordo Fiat sia legittimo o meno è materia per giuristi. Quanto sia saggio sta a ciascuno giudicare. Personalmente, credo non sia utile a nessuno, neppure alla Fiat, trasformare la Fiom in una Solidarnosc nostrana. Urgono, semmai, regole serie per la rappresentanza sindacale e per il suo esercizio democratico tanto negli accordi quanto nei conflitti. Poiché Cgil, Cisl, Uil, Ugl e tutte le altre sigle non riescono da troppi anni a mettersi d'accordo, toccherà al ministro Elsa Fornero, coadiuvato dal viceministro Michel Martone, proporre una legge e al Parlamento dire l'ultima parola...Di fronte a questa partita il governo può stare alla finestra oppure, con le sue competenze antitrust, cercare di attrarre un costruttore estero. E su questo sfidare tutti, Fiom compresa. La Fiat da sola ha portato male alla Fiat, e all'Italia<sup>110</sup>”;
- Sul finire del 2011, B.168 (già citato nel § 5.4) registra l'auspicio della Cgil per il rientro delle rappresentanze sindacali Fiom in Fiat;
- B.179, B.180 e B.181 commentano in modo alternativo il nuovo stabilimento di Pomigliano, appena riaperto dopo gli investimenti effettuati. B.179: “...Chi incita al rifiuto di un investimento come quello della Fiat-Chrysler su Pomigliano, da dove pensa che possa venire lo sviluppo del Mezzogiorno e la crescita di questo Paese?”; B.180: “...Vuoi vedere che la realtà è diversa da come appare ai suoi occhi di visitatore occasionale? Le rivolgiamo un invito: venga

<sup>110</sup> Anche in B.105 (citato nel § 4.5.5) si leggeva: “...non è neppure un diritto della Fiat quello di rimanere l'unico grande costruttore di automobili a sud delle Alpi, con tutto il potere contrattuale che ne consegue nei confronti dei lavoratori italiani...”

*a trascorrere qualche settimana con noi, provando a 'leggere' la vicenda da quest'altra parte, non ricorrendo a stereotipi e luoghi comuni sul sud...". B.181: "...Perché ora la Fiom non firma quel contratto, se non altro per ottenere il diritto alla rappresentanza in fabbrica? Davvero vogliamo mettere in discussione un gioiello della tecnologia e dell'organizzazione del lavoro come lo stabilimento di Pomigliano solo per un puntiglio sindacale?...";*

In A.121 (già citato nei § 4.5.3 e 4.5.6) Sergio Marchionne esprime fra l'altro le sue valutazioni sulle recenti vicende sindacali del Gruppo: "...E' soddisfatto degli accordi sindacali? «Sì. Ora possiamo lavorare... La Fiat sarà coerente con le intese raggiunte con tutti gli altri sindacati e convalidate dalla magistratura. Se si assume le sue responsabilità, la Fiom può rientrare già adesso. Ma temo che Maurizio Landini stia facendo una battaglia politica...»".

Qualche settimana dopo, peraltro, le vicende sindacali del Gruppo non sembrano del tutto archiviate: in B.224 si riferisce delle sentenze contrapposte della Magistratura: "*Bologna aveva dato ragione alla Fiom. Milano alla Fiat. Ora, una settimana dopo, Napoli dà ragione alle tute blu Cgil. Lecce agli uomini del Lingotto. L' unica differenza è che questa volta il copione - con i due tribunali, i due verdetti antitetici, le due letture diametralmente opposte delle stesse norme e per la stessa contesa - va in onda a distanza non di giorni e nemmeno di ore. Va in onda in simultanea. Il che rende ancora più evidenti gli aspetti kafkiani della questione. E la sua emblematicità a livello di sistema-Paese. Proprio quando, alla disperata ricerca di «crescita», molto dibattiamo sulla nostra quasi inesistente attrattività per gli investitori esteri. O - alla fine fa lo stesso - sulla voglia di delocalizzazione di quelli italiani...".*

Nel giugno 2012, infine, arriva a conclusione il processo avviato dalla Fiom davanti al Tribunale di Roma, con la decisione del Tribunale di condannare la Fiat per 'discriminazione' (B.236): "*145 lavoratori con la tessera della Fiom dovranno essere assunti nella fabbrica... Nel passaggio tra la vecchia Pomigliano e la Newco, che aveva riguardato l'assunzione di circa 2000 operai, nessuno di costoro era iscritto al sindacato dei metalmeccanici: negli atti presentati al procedimento dalla Fiom, le possibilità che ciò accadesse casualmente risultavano meno di una su dieci milioni. In base a una normativa specifica del 2003 che recepisce direttive europee sulle discriminazioni, la Fiat è stata dunque costretta ad assumere nella Newco i 145 iscritti al sindacato di categoria, cassintegrati nella vecchia Pomigliano...".*

A commento della sentenza, in B.239 si legge tra l'altro: "*...Tra la nuova Fiat di Marchionne e la Fiom, nei tre anni passati, si è determinato un corto circuito, una catena di comportamenti reciprocamente ostili, nella quale è probabilmente inutile stabilire "chi ha incominciato". Meglio cercare di voltar pagina, mettendo una pietra sul passato recente: da parte della Fiom e dei suoi iscritti accettando l'accordo che ha reso possibile la nascita di questo gioiello tecnologico, da parte della Fiat facendo tutto il possibile perché a Pomigliano anche gli iscritti alla Fiom si sentano in tutto e per tutto a casa propria".*

## **5.9 Le discriminazioni a carico dei lavoratori precari**

Oltre ai temi della *rappresentatività*, della *derogabilità* a livello locale, e della *flessibilità*, trattati nei § precedenti, un altro tema ha animato in questi anni il dibattito attorno alle relazioni industriali: l'eliminazione delle *discriminazioni a carico dei lavoratori precari*. Anche se questo tema appare meno centrale rispetto all'oggetto del volume, nel seguito verrà brevemente trattato (anche se in modo meno approfondito rispetto ai temi precedenti), sia per la sua attualità, sia per le sue profonde interconnessioni con i temi trattati in precedenza, in particolare con la *derogabilità* a livello locale.

A partire almeno dalla legge 30/2003 di delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro (cosiddetta 'legge Biagi', ved. Riquadro 11), e dai due successivi documenti ufficiali (D.Lgs. 276/2003 e Circolare 1/2004 del Ministero del Lavoro, ved. Riquadro 12), numerosi contributi

hanno approfondito l'argomento<sup>111</sup>. Oltre ai già citati B.57 (ved. § 5.1), B.113 e B.114 (ved. § 5.7), B.157 B.161 e B.163 (ved. § 5.5), si vedano:

- B.18 riflette sulle Agenzie di lavoro temporaneo: “...Non possiamo rinunciare a una discussione seria su questo punto con quella parte del movimento sindacale e delle forze politiche di sinistra che ancora oggi attribuisce a quelle agenzie una responsabilità di primo piano nella diffusione del lavoro precario o poco protetto e continua quindi a considerarle come una iattura da combattere, sia pure soltanto con armi lecite. Una discussione seria deve muovere dai dati di fatto su cui tutti si può concordare. Si può concordare, innanzitutto, sul punto che da decenni il fenomeno del lavoro precario, sotto-protetto o irregolare è assai più diffuso in Italia che negli altri Paesi dell'Europa centro-settentrionale...Ma si deve concordare pure sul punto che l'istituzione delle agenzie di lavoro temporaneo, dovuta in Italia alla legge Treu del 1997, mentre da un lato non ha eroso l'area del lavoro stabile, dall'altro ha offerto ai disoccupati un trampolino efficace, prima inesistente, verso l'occupazione permanente...”;
- B.40, già citato nel § 5.6, assimila il lavoro precario alle condizioni di lavoro del Mezzogiorno; “...Un discorso del tutto analogo vale per un altro «Mezzogiorno»: lo abbiamo intorno e ci conviviamo quotidianamente anche nelle zone più prospere del Centro-Nord. È il mondo del lavoro precario e fuori standard, dei bad jobs: un mondo di cui fanno parte milioni di lavoratori poco o per nulla protetti, di lavoratori «a progetto» e altri collaboratori spacciati per «autonomi» ma più «dipendenti» che mai. Ma quanti di questi posti di lavoro, oggi di serie B, sopravviverebbero a una rigorosa parificazione di diritti e costi rispetto allo standard di trattamento dei lavoratori di serie A? Questi posti di lavoro sotto standard sono per lo più ben visibili: per esempio nei call center, oppure in certe cooperative e altre aziendine appaltatrici di servizi sotto-costi; oppure in imprese medio-grandi, comuni, province, ospedali, università, che ingaggiano lavoratori «a progetto» e co.co.co. per far fare loro il lavoro rifiutato dai regolari, o per portare tutto il peso della flessibilità di cui l'impresa o l'ente ha bisogno e che il diritto del lavoro di serie A non consente. Anche qui, come per il lavoro nero del Sud, se di fatto si tollera questa specie di conclamata apartheid è perché si teme, fondatamente, che una severa ed effettiva «equiparazione dei diritti, delle tutele e dei costi», cioè l'applicazione rigorosa del diritto, avrebbe l'effetto di sopprimere la maggior parte dei posti di lavoro che si vorrebbero bonificare...”;
- B.41, B.43, già citato nel § 5.5, B.47, e B.48 svolgono considerazioni analoghe:
  - B.41: “...La segmentazione fra comparti distinti sta diventando un tratto strutturale del nostro mercato del lavoro. È possibile rimediare? Estendere a tutti gli standard previsti dai contratti nazionali (come propone la Cgil) avrebbe come conseguenza la sparizione di centinaia di migliaia di posti di lavoro precari o sommersi. Molte imprese non potrebbero più permetterseli e aumenterebbe la fila dei disoccupati. Nel suo intervento di ieri sul Corriere, Pietro Ichino ha proposto un'altra soluzione: consentire al sindacato periferico di adattare gli standard alle condizioni locali, in modo da renderli effettivamente applicabili a tutti...”;
  - B.43: “...La proliferazione di false collaborazioni, i co.co.co, è una anomalia tutta italiana. Per combatterla non basta cambiare il nome in contratti a progetto, come ha fatto la legge 30. L'unico modo per evitare abusi è parificare i costi previdenziali fra collaborazioni e lavoro subordinato. L'Italia è l'unico Paese che prevede contributi sociali diversi a seconda della qualifica formale del contratto di lavoro: non a caso gli altri Paesi non hanno la nostra deformazione dei co.co.co. Armonizzare i costi previdenziali ridurrebbe le collaborazioni entro limiti fisiologici, cioè ai casi in cui queste sono effettivamente «autonome». E si ridimensionerebbe anche la questione delle loro tutele. Concordo con Ichino che non gli si possono estendere meccanicamente tutti i diritti propri del lavoro subordinato classico. Occorre tenere conto delle diverse caratteristiche di questi lavori, come propone un disegno di legge presentato da vari parlamentari...”;
  - B.47: “...Il male non sta nel fatto che ci sia per tutti una prima fase della vita lavorativa nella quale si è meno stabili e garantiti: questo, anzi, favorisce la ricerca del lavoro nel

---

<sup>111</sup> Si rimanda anche al ‘glossario’ (B.2) ricordato nel § 5.1

quale ciascuno dà il meglio di sé; il male sta invece nel fatto che tendono ad aumentare i casi in cui il lavoratore non riesce a uscire da quella fase, a raggiungere col tempo una ragionevole sicurezza... La proposta dell'Unione<sup>112</sup> di un nuovo «statuto dei lavori» che garantisca agli outsider soltanto qualche brandello di protezione in più non farebbe giustizia: resterebbe una forma inaccettabile di apartheid. Sarebbe, in linea teorica, assai più equa la soluzione ideata da Marco Biagi e solo in parte tradotta nella legge che porta il suo nome: vietare drasticamente le collaborazioni autonome continuative. Senonché lo stesso governo che ha varato quella legge si è subito spaventato alla prospettiva di imporre agli enti pubblici la scelta secca tra immettere in ruolo tutti i co.co.co. e mandarli tutti a casa: ha scelto dunque di esentare dalla nuova normativa il settore pubblico; poi, appena varata la legge, ha ritenuto eccessivo anche imporre quell'alternativa alle imprese private; e ha emanato la circolare numero 1/2004<sup>113</sup>, che svuota la nuova norma del suo contenuto pratico, consentendo di trasformare tranquillamente i vecchi co.co.co. in «lavoratori a progetto»... Resta una sola opzione: un diritto del lavoro più «inclusivo» e capace di applicazione universale, modellato sugli standard internazionali e comunitari, che disponga un aumento graduale della protezione nel corso della vita lavorativa, chiedendo più flessibilità e mobilità a tutti i giovani, ma senza compartimenti stagni e con la possibilità per tutti di puntare a una maggiore stabilità nella fase della maturità...»;

- B.48: “Le statistiche di Bankitalia sulle assunzioni a termine confermano la tendenza all'aumento del lavoro precario, soprattutto tra le nuove generazioni. Può colpire che questo allarme venga da quella stessa cattedra dalla quale sovente, in passato, è stata raccomandata una maggiore flessibilità della disciplina del rapporto di lavoro; ma l'osservazione empirica di oggi non contraddice affatto quelle indicazioni di policy: semmai le rafforza. Il problema non sta tanto nell'esistenza di un'area di lavoro precario, quanto nella difficoltà di uscirne con la maturità professionale, accedendo all'area del lavoro protetto; e l'inaccessibilità di quest'ultima è conseguenza proprio dell'eccesso di rigidità della protezione...”;
- B.49 analizza le posizioni dei due Poli in relazione al lavoro precario, in prossimità delle elezioni politiche: “La Cgil ribadisce la sua richiesta di abrogazione della legge Biagi, come primo passo essenziale nella lotta contro il lavoro precario. Il ministro del Lavoro uscente<sup>114</sup> si prepara a rispondere con una mossa abile e maliziosa, destinata a mettere in evidenza la crepa interna della strategia della Cgil. Una circolare applicativa severissima, pronta per essere emanata nei giorni prossimi, che mostra come quella stessa legge possa paradossalmente costituire uno strumento di contrasto al lavoro precario molto più drastico di quanto non possano le misure proposte dal centrosinistra e dalla stessa Cgil. La circolare in attesa di emanazione riguarda il «lavoro a progetto», che nel settore privato sostituisce le vecchie collaborazioni autonome coordinate e continuative (co.co.co.): qui la nuova legge interviene con una disciplina finora applicata in modo a dir poco indulgente dalle autorità amministrative, ma la cui applicazione rigorosa porterebbe alla soppressione di centinaia di migliaia di «lavori a progetto» fasulli... l'applicazione rigorosissima della legge secondo le nuove direttive di Maroni avrebbe l'effetto di spazzare via non meno del 90% delle collaborazioni continuative; e i dati disponibili lasciano presumere che, in questo caso, non più di una o due collaborazioni su dieci si trasformerebbero in posti di lavoro regolare stabile...”;
- B.50 fa un quadro dei dati statistici disponibili sul lavoro precario, per poi porre alcune domande: “...Restano aperte alcune domande cruciali: - quanta parte di quel 20 o 30% «in transizione», che è più a rischio di precariato permanente, troverebbe un lavoro stabile e quanta parte rimarrebbe invece disoccupata se venissero ridotte drasticamente le possibilità di lavoro non stabile? - viceversa, quali e quanti sono i casi in cui l'accesso al lavoro stabile è favorito da una fase iniziale di lavoro meno protetto? quali e quanti sono, invece, i casi in cui la

<sup>112</sup> La coalizione politica di centro-sinistra

<sup>113</sup> Ved. Riquadro 13

<sup>114</sup> Roberto Maroni. La circolare 17/2006 è poi stata emessa il 14.6.2006 (ved. Riquadro 13) dal Ministro del Lavoro entrante, Cesare Damiano, limitando l'attenzione ai soli Call Center

*possibilità del rapporto precario finisce col consentire che il lavoratore vi resti intrappolato per lungo tempo?...”;*

- B.51 rifà un quadro sulla legge Biagi, a tre anni dalla sua entrata in vigore: “...Il disegno di Marco Biagi era quello di un diritto del lavoro capace di comprendere e regolare tutta la realtà del tessuto produttivo: anche la parte che allo Statuto dei lavoratori del 1970 era ormai da tempo riuscita a sottrarsi. Egli aveva dunque voluto, sì, nella nuova legge alcuni nuovi elementi di flessibilità regolata (e questa è la parte dove la legge ha dato minori risultati); ma aveva anche inteso combattere incisivamente, con un giro di vite severo, proprio la forma più frequente di elusione del diritto del lavoro: l'abuso delle collaborazioni autonome continuative (co.co.co.). Questa è la parte della legge che oggi sta mostrandosi più efficace: un'indagine di Unioncamere conferma la netta diminuzione in atto delle «collaborazioni» nel settore privato. Altro che «grande liberalizzazione»! Il caso-pilota, su questo terreno, è quello di Atesia, un grande call-center cui gli ispettori del lavoro nelle settimane scorse, proprio applicando la legge Biagi, hanno intimato di trasformare migliaia di collaboratori autonomi in lavoratori subordinati regolari... Ha i suoi seri grattacapi il ministro del Lavoro Damiano, che considera con preoccupazione quel che potrebbe accadere se, in nome della lotta al precariato, l'applicazione rigorosa della legge Biagi dovesse estendersi a tutte le aziende che abusano delle collaborazioni autonome. E si capisce che sia preoccupato, perché i casi si contano ancora a centinaia di migliaia. Il costo annuo di un lavoratore subordinato regolare si aggira intorno ai 25.000 euro, mentre per la stessa mansione un lavoratore a progetto può costare la metà; il rischio che la regolarizzazione si traduca in una perdita rilevante di occupazione è molto elevato...”;
- In B.55, già citato nel § 5.6, Ichino analizza la posizione della Sinistra al governo: “...la sinistra ha precipitosamente demonizzato la legge Biagi, oppure lo «scalone pensionistico» destinato a entrare in vigore nel 2008, solo perché varati dall'odiato governo di centrodestra; e ha ripetuto l'errore quando, ancora per questo solo motivo, di quelle norme ha avventatamente sancito la necessità dell'abrogazione ponendola addirittura tra i punti essenziali del proprio programma elettorale. Salvo poi scoprire che la legge Biagi è uno strumento utile contro l'abuso dei contratti di lavoro precari e quindi servirsene per questo scopo, come ha fatto il ministro del Lavoro Damiano nei call center...”;
- B.58 analizza il problema del lavoro precario da un punto di vista ‘tecnico’, mettendolo in relazione alle differenze di produttività, significativamente cresciute nel corso degli ultimi decenni, e alla globalizzazione: “...Il problema consiste in un sensibile e costante aumento delle disuguaglianze di produttività tra i lavoratori, che si traduce in crescenti disuguaglianze di trattamento tra di essi. Per avere un'idea di quanto si sta verificando, si consideri ciò che accadeva negli anni Cinquanta o Sessanta, quando due terzi della forza-lavoro erano costituiti da operai, per lo più impegnati in mansioni ripetitive e parcellizzate di diretta trasformazione della materia: nel contesto di quell'organizzazione del lavoro, fatto 100 il rendimento normale, l'operaio più produttivo poteva arrivare a un rendimento 130 o 140, mentre quello del più debole non scendeva quasi mai sotto quota 80. Era molto raro che fra il rendimento del primo e quello del secondo ci fosse un rapporto superiore a 2. Oggi la diretta modificazione della materia è affidata quasi dappertutto alle macchine; la grande maggioranza dei lavoratori opera su flussi di informazioni o sulle macchine stesse; e l'applicazione delle nuove tecnologie fa sì che la possibile differenza di produttività fra due lavoratori, anche di basso livello, possa essere di 10 o persino di 100 a 1! Ad aggravare il problema si aggiunge, per un verso, il ritmo sempre più incalzante di sostituzione delle tecnologie applicate: per ogni cambiamento ci sono i lavoratori che sanno adattarsi, fanno “saltare sull'autobus” dell'innovazione, e quelli che non ci riescono, restano indietro. Vi contribuisce, per altro verso, la globalizzazione dei mercati, che espone soprattutto i lavoratori professionalmente più deboli dei Paesi occidentali alla concorrenza di quelli dell'Asia o dell'Europa orientale...Proporsi di affrontare il problema dell'aumento della disuguaglianza tra i lavoratori con l'abrogazione delle leggi Treu e Biagi significherebbe sbagliare clamorosamente il bersaglio: la questione dell'aumento della disuguaglianza tra i lavoratori resterebbe totalmente irrisolta...”;

- L'argomento viene ripreso in B.62: *“...Una società moderna deve garantire sicurezza a tutti; non sopporta disuguaglianze eccessive nel benessere delle persone. Possiamo dunque permetterci il libero mercato soltanto se siamo capaci di combinarlo con sicurezza e sostegno ai più deboli... Il mercato concorrenziale ha un «difetto politico»: esso (non crea, ma) evidenzia con grande precisione le differenze di capacità tra gli individui. E queste, nel passaggio dalla società industriale a quella post-industriale, stanno fortemente aumentando... In un mercato che consentisse un incontro più libero fra domanda e offerta - nel rispetto dei diritti civili fondamentali - sarebbe spazzata via l'attuale ingiusta divisione fra chi sta dentro e chi è escluso dalla cittadella fortificata del lavoro regolare; e sarebbero i lavoratori stessi a poter licenziare gli imprenditori peggiori e scegliere i migliori. Ma in quel mercato la riduzione dei vincoli aumenterebbe le differenze di trattamento fra i lavoratori regolari, evidenziando le disuguaglianze di capacità tra gli individui assai più di quanto accada oggi... Una vera liberalizzazione del mercato del lavoro - con tutti i vantaggi che essa porta con sé in termini di mobilità sociale, pari opportunità e valorizzazione del merito - è dunque politicamente pensabile soltanto in un sistema capace di dare un sostegno forte ai più deboli...”*;
- B.108 è un'interessante analisi di Pietro Ichino, Luca Cordero di Montezemolo e Nicola Rossi che parte dalla situazione del mercato del lavoro: *“...Sappiamo tutti, fin troppo bene, che il sistema produttivo italiano si regge oggi su un equilibrio instabile e iniquo: incertezza come condizione di vita per alcuni, stabilità come diritto acquisito per altri. Una vera e propria condizione di apartheid per le generazioni più giovani. Sappiamo anche, fin troppo bene, che la condizione di lavoro di alcuni (dei «paria») è l'altra faccia della medaglia della condizione di lavoro di chi nella cittadella fortificata del lavoro regolare è riuscito a entrare; e che il superamento di questa frattura mette in discussione il nostro sistema di protezione del lavoro e la sua attuale struttura...”* per proporre *“...un contratto di lavoro a protezione crescente per tutti i futuri lavoratori dipendenti (ferme restando le ovvie eccezioni a contenuto formativo o dei contratti a termine per i casi di sostituzioni temporanee o di punte stagionali): occupazione a tempo indeterminato per tutti e piena protezione contro le discriminazioni e contro i licenziamenti disciplinari ingiustificati, ma nessuna inamovibilità per motivi economici e organizzativi...”*;
- B.109 esprime forti critiche alla proposta 'Ichino' presentata ad esempio in B.108, evidenziando fra l'altro l'importanza dell'apprendistato: *“Cancellare, per decreto, il precariato? Abbattere il regime di apartheid tra protetti e non protetti che caratterizza, più di altri, il nostro mercato del lavoro? La soluzione, per qualcuno, c'è. Ed è anche semplice. Basta obbligare tutte le imprese ad assumere unicamente con contratti di lavoro a tempo indeterminato... Nell'irragionevole convinzione che nessuno ha mai osato avanzare neppure nei regimi comunisti, di poter ingabbiare la multiforme e sempre più diversificata realtà dei moderni modi di lavorare e produrre in un unico schema contrattuale. Vietando, di conseguenza, le forme di lavoro coordinato e continuativo, ancorché genuine. Comprimendo in una rigida casistica le ipotesi di legittimo ricorso al lavoro a termine, che sarebbe vietato anche quando esiste una plausibile ragione tecnica, organizzativa o produttiva. Negando la valenza formativa ed educativa del lavoro, nei contratti d'ingresso incentivati per i gruppi svantaggiati e l'apprendistato per i giovani. Contratti che sarebbero eliminati per una flessibilità pura, nei primi tre anni, malamente bilanciata da una monetizzazione della piena libertà di licenziamento. Una simile soluzione penalizzerebbe non solo le imprese, ma prima ancora i lavoratori... I sostenitori del contratto unico ribattono che nessuno ha sin qui prospettato alternative. Ma questo non è vero se si ricorda il progetto di Statuto dei lavori, elaborato nel 1998 da Marco Biagi per Tiziano Treu e ora rilanciato da Maurizio Sacconi nel suo Libro Bianco sul futuro modello sociale. E proprio il perno del ragionamento dello Statuto dei lavori, e cioè l'occupabilità delle persone, è diventato ora il baricentro dell'accordo sul rilancio dell'apprendistato dello scorso 27 ottobre tra Governo, Regioni e tutte le parti sociali, Cgil inclusa. Un accordo che individua nelle competenze, nella formazione e nella integrazione tra scuola e lavoro le vere leve della stabilità occupazionale dei giovani...”*;

- B.110 risponde alle critiche contenute in B.109, affermando che “...I progetti contenuti nel disegno di legge n. 1873/2009, nel d.d.l. n. 2000/2010, o nel d.d.l. n. 4277/2011 non prevedono affatto l’abolizione dei contratti di apprendistato, di lavoro a termine o di collaborazione autonoma continuativa. Non mirano, dunque, a istituire un “contratto unico” di lavoro, ma semmai un diritto unico del lavoro davvero applicabile a tutti...”;
- B.111, comparso su *l’Unità*, ritorna sul tema del contratto unico, focalizzandosi soprattutto sul tema dei ‘diritti’: “...Nella sostanza, esiste una sola proposta di innovazione sul tema del lavoro insicuro: quella del contratto unico, che sostituisca la selva di contratti precari ben noti a tutti gli under 40. Per il centrodestra la discussione non si pone, dato che il problema per il governo non esiste. Per evitare di confrontarsi con essa, Susanna Camusso in compagnia di buona fetta di centrosinistra, rispolvera il mantra secondo cui è sbagliato togliere i diritti a chi è protetto per darne ai più giovani. Peccato che nessuno abbia proposto di togliere diritti a chi li ha. Nessuna delle diverse proposte di «contratto unico» suggerisce di togliere diritti a chi li ha, mentre si suggeriscono meccanismi per dare più diritti a chi non ne ha...”;
- In B.115, già citato nei § 5.4 e 5.6, Emma Marcegaglia fa un quadro crudo della situazione, e auspica una convergenza delle varie proposte di legge: “...Il mercato del lavoro italiano continua a essere caratterizzato da rigidità e gravi forme di dualismo tra le generazioni, tra i generi e tra le diverse aree del Paese. All’inizio del 2011 un giovane italiano tra i 15 e i 24 anni di età aveva una probabilità di non trovare impiego del 50% più elevata rispetto a quella dei suoi coetanei nell’area euro e addirittura più che tripla rispetto a quella di un giovane tedesco. Nella fascia tra i 15 e i 24 anni l’occupazione italiana è di 30 punti inferiore a quella di Regno Unito e Germania. Nel 2010 i giovani sotto i 29 anni fuori dal mondo del lavoro e dall’istruzione sono saliti a 2,1 milioni. Uno spreco immane di vita e di risorse. In Italia la quota di donne che lavorano è di 20 punti inferiore a quella della Germania. Per le generazioni centrali (25-54 anni) l’occupazione femminile al Nord supera abbondantemente quella dell’area euro e delle maggiori nazioni europee, mentre al Sud quasi si dimezza. Lo stesso accade tra i giovani: la disoccupazione giovanile è al Sud quasi doppia che al Nord... Per un’Italia in cui ai giovani sia riservato un futuro meno incerto, dobbiamo riprendere in mano le leggi sul lavoro. C’è un dibattito in corso nel Paese su questo tema. C’è la proposta del Ministro Sacconi di un avviso comune tra le parti sociali per costruire un nuovo statuto dei lavori. Ci sono proposte di una parte riformista dell’opposizione su uno schema di riforma complessiva che considera anche la flessibilità in uscita. Queste proposte hanno in comune il riequilibrio delle tutele tra i lavoratori troppo garantiti e i giovani dal futuro sospeso. Occorre proteggere i lavoratori dalla perdita di reddito, non dalla perdita del posto di lavoro...”;
- B.135 commenta duramente un evento tragico che ha coinvolto dei lavoratori senza contratto<sup>115</sup>: “...Le quattro operaie morte in Puglia lavoravano senza contratto e in condizioni di sicurezza zero per 14 ore al giorno, pagate meno di 4 euro l’ora. Grosso modo la metà del minimo contrattuale. Ma dov’erano le autorità che avrebbero dovuto controllare? In Puglia non mi risulta che ci sia al potere un pugno di spietati thatcheriani! Che si possa lavorare in quelle condizioni nel nostro Paese è uno schiaffo per la tradizione sindacale e laburista, per i nostri Primo Maggio e per le centinaia di convegni, con buffet, sulla responsabilità-sociale-delle-imprese e/o il-futuro-delle-relazioni-industriali...”;
- B.137 contiene una articolata denuncia della Repubblica italiana all’UE, datata 12.9.2011, da parte di alcuni parlamentari italiani, in merito al dualismo del mercato del lavoro; il documento fornisce numerosi dati in proposito, e illustra tra l’altro la “Necessità del superamento del dualismo del mercato del lavoro italiano” e la “Inidoneità dell’ultima norma emanata in materia di lavoro (d.l. n. 138/2011)” (ved. Riquadro 13): “Dalla seconda metà degli anni ’70 in Italia si è assistito a una progressiva espansione dell’area di non applicazione della normativa posta a protezione del lavoro dipendente... Le ultime elaborazioni disponibili, di fonte Istat, forniscono i seguenti dati di stock, riferiti a fine 2009, circa i lavoratori sostanzialmente dipendenti effettivamente assoggettati al diritto del lavoro in Italia:

<sup>115</sup> Il 4.10.2011 a Barletta è crollata una palazzina nel cui seminterrato si trovava un laboratorio di maglieria; quattro operaie presenti nel laboratorio sono morte nel crollo

- dipendenti subordinati da aziende private con meno di 16 dipendenti (con protezione limitata) 4.332.291
- dipendenti subordinati da enti pubblici o aziende private con più di 15 dipendenti 7.566.224
- e dunque totale dei lavoratori subordinati regolari 11.898.515

Di questi quasi 12 milioni di lavoratori subordinati regolari, alla fine del 2009 quelli assunti con contratto a termine erano circa 2.153.000, pari approssimativamente al 18% del totale dei lavoratori subordinati: percentuale, questa, già superiore di cinque punti rispetto alla media dell'Unione Europea (13%). Ma questa percentuale è ingannevole, poiché essa non comprende quella gran parte della forza-lavoro italiana, che, pur operando in posizione di sostanziale dipendenza, è qualificata come "autonoma". A questi occorre aggiungere, secondo una stima attendibile, due milioni e mezzo di dipendenti irregolari, almeno un milione e mezzo di lavoratori qualificati come collaboratori autonomi, ma in realtà operanti in condizioni di effettiva dipendenza, quasi mezzo milione di "stagisti", i quali vengono ingaggiati a termine senza una retribuzione regolare e senza l'applicazione di alcuna disposizione protettiva, talvolta in funzione di un effettivo programma di addestramento on the job, ma più sovente soltanto al fine dell'elusione del diritto del lavoro.

La situazione sinteticamente descritta è ben nota a codesta Commissione, che la ha recentemente denunciata in modo preciso e ineccepibile nel documento preparatorio della raccomandazione del Consiglio, conseguente alla presentazione da parte del Governo italiano del Piano Nazionale delle Riforme (Valutazione del programma nazionale di riforma e del programma di stabilità 2011 dell'Italia, Bruxelles, 7 giugno 2011)...";

- B.141 riproduce un passo della lettera dall'Italia all'UE del 26.10.2011, che contiene fra l'altro una implicita risposta alla denuncia contenuta in B.137: "...Entro maggio 2012 l'esecutivo<sup>116</sup> approverà una riforma della legislazione del lavoro a) funzionale alla maggiore propensione ad assumere e alle esigenze di efficienza dell'impresa anche attraverso una nuova regolazione dei licenziamenti per motivi economici nei contratti di lavoro a tempo indeterminato; b) più stringenti condizioni nell'uso dei "contratti para-subordinati" dato che tali contratti sono spesso utilizzati per lavoratori formalmente qualificati come indipendenti ma sostanzialmente impiegati in una posizione di lavoro subordinato...";
- B.146 prende spunto dalla lettera citata in B.141: "...Berlusconi ha fatto sapere a Bruxelles che entro il maggio 2012 approverà una riforma del mercato del lavoro che renderà più facili i licenziamenti definiti «economici». Coscienti di quanto sia complicato spiegare al Paese che per rilanciare la crescita si debba partire con la retromarcia, diversi esponenti della maggioranza hanno adottato lo slogan-ossimoro «licenziare per assumere». In concreto significa riformare il dualismo del mercato del lavoro riequilibrando le tutele tra garantiti e non... Si prosegua la riflessione di merito sulla riforma. La si conduca con la maggiore trasparenza possibile e si disegnino i termini di uno nuovo scambio sociale. Che questa volta però non sia limitato alla tradizionale concertazione tra governo e sindacati ma veda in campo le ragioni degli Invisibili.";
- B.147 riporta il parere del Senatore del Pd Enrico Morando: "...«il problema principale dell'Italia, come ci ha detto anche l'Europa, è il dualismo del nostro mercato del lavoro. Chi ha un contratto a tempo indeterminato è protetto, anche se meno che altrove. Chi è precario, invece, non ha alcuna forma di tutela, nemmeno quella più elementare in caso di disoccupazione. Il vero problema è questo, non la flessibilità in uscita... Per i nuovi assunti «bisogna eliminare questo ciarpame di contratti flessibili che annienta i nostri giovani. E introdurre un contratto unico che non può essere a termine ma supererebbe l'articolo 18». Il licenziamento sarebbe sempre possibile, dunque... Scusi, ma così resterebbe quel dualismo di cui parlava prima: vecchi lavoratori più garantiti, nuovi lavoratori meno garantiti. «Una differenza ci sarebbe ma andrebbe a esaurimento: nel giro di alcuni anni avremmo solo lavoratori con le nuove regole. E la cosa importante è che tutti sarebbero garantiti da quegli ammortizzatori sociali universali, come in Germania, in Danimarca o in Svezia, che oggi non abbiamo...";

<sup>116</sup> Il 16.11.2011 il Governo Berlusconi è stato sostituito dal Governo Monti

- In B.149, recensione del nuovo libro di Ichino [Ichino P., 2011], si ritorna sulla “...grande ipocrisia che ha nutrito la cultura politica della gauche italiana in tema di lavoro: l'accettazione dell'apartheid. Da un lato un posto di lavoro ipergarantito per 9,5 milioni di occupati stabili e dall'altro una forza lavoro flessibile di 11 milioni di persone che svolgono mansioni come gli altri ma che restano fuori dalla cittadella dei diritti. La prova provata dell'apartheid, del resto, sta nelle conseguenze occupazionali della Grande Crisi iniziata nel 2008: il milione di posti perso appartiene quasi interamente al lato oscuro del lavoro, i non protetti...[Di fronte alle proposte di Ichino] si può, a destra come a sinistra, dissentire ma occorre produrre la stessa qualità di argomentazione. Grazie a questo libro l'asticella del confronto si alza.”;
- A.111, già citato nel § 5.5.2, in vista dell'avvio della riforma del mercato del lavoro analizza uno dei punti cruciali, cioè ‘la questione di equità fra padri e figli, e tra cittadini protetti dai sindacati e cittadini coinvolti nelle liberalizzazioni... La riforma dei contratti di lavoro deve liberare i giovani da una dipendenza forzata dai loro padri e dalle loro madri. Nei quindici anni passati il mercato del lavoro italiano è diventato molto più flessibile: il risultato, con buona pace di chi pensa che più flessibilità significhi più disoccupazione, è che (almeno fino all'inizio della crisi, che comunque passerà) molte più persone lavorano. Il guaio è che la maggior flessibilità è stata ottenuta imponendo un costo elevato ai giovani, mentre i lavoratori più anziani continuavano ad essere protetti da contratti a tempo indeterminato. E, se occupati in imprese con più di quindici dipendenti (ecco un altro fattore di iniquità), protetti anche dall'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori che ne sancisce l'illicenziabilità per motivi economici. E se poi la loro azienda è in difficoltà li soccorre la cassa integrazione, un istituto sconosciuto alla gran maggioranza dei giovani... Per abbattere il muro [tra giovani e anziani] c'è una sola via: eliminare l'articolo 18... Si obietta che oggi, nel mezzo di una recessione, eliminare l'articolo 18 significherebbe consentire alle imprese licenziamenti indiscriminati. È vero il contrario. In un momento di grande incertezza, come quello che stiamo attraversando, gli imprenditori sono restii ad assumere con l'inflessibilità dell'articolo 18 proprio perché sono insicuri sul futuro della loro azienda. Quindi è proprio in un momento difficile che l'articolo 18 preoccupa gli imprenditori. Quando tutto va bene e si è ottimisti, assumere per la vita è facile per tutti...Ma al di là degli aspetti tecnici, un punto è cruciale. Deve esserci un unico contratto per tutti e l'articolo 18 va abolito. Solo così si abbatte il muro che ha trasformato i giovani nei paria del mercato del lavoro. Accettare compromessi su questi due punti significa varare una riforma inutile. Fare una riforma parziale è peggio che non far nulla perché si darebbe l'impressione di aver risolto un problema senza averlo fatto, perdendo così un'occasione forse irripetibile.”;
- B.185, già citato nel § 5.5.2, mette in evidenza la contrapposizione che l'attuale legislazione del lavoro crea tra i lavoratori ‘protetti’ dall'articolo 18 e i precari, che possono trovare protezione solo nell'ambito del welfare familiare;
- A.129 riferisce l'insoddisfazione dei ‘non dipendenti’ per l'andamento del negoziato sul lavoro svoltosi nei primi mesi del 2012: “Il negoziato ha obbedito ancora una volta al vecchio format triangolare governo-Confindustria-sindacati, quello che ha dominato il nostro Novecento e che si pensava dovesse andare in soffitta... La presidente di Acta (l'associazione dei consulenti del terziario avanzato) sostiene che tutti coloro che nel governo o nei partiti si occupano della riforma continuano «a pensare solo dentro gli schemi del lavoro dipendente e non sanno niente di quello autonomo»”;
- B.230 presenta un'analisi dei contratti di lavoro a tempo determinato in vari Paesi, in particolare in relazione alla diffusione del lavoro sommerso, pervenendo a conclusioni sostanzialmente negative: “I contratti a tempo determinato sono stati introdotti nella legislazione di molti paesi europei a partire da metà degli anni Ottanta e si sono diffusi rapidamente<sup>117</sup>. Il loro obiettivo principale era quello di introdurre flessibilità in mercati del lavoro ritenuti molto rigidi, grazie alla possibilità per le imprese di apporre un termine al contratto di lavoro e di licenziare il

<sup>117</sup> Nel 2008 in Italia rappresentavano il 13,3% del totale dei contratti di lavoro; in Europa il 14,6%

*lavoratore senza costi aggiuntivi a scadenza. La flessibilità era considerata un elemento essenziale per rendere il mercato del lavoro dinamico ed efficiente, per ridurre gli alti tassi di disoccupazione (totale e giovanile) registrati in Europa rispetto agli Stati Uniti, e per aumentare la produttività e facilitare la crescita economica... In Italia, sono andate in questa direzione tre riforme del lavoro: legge Treu, decreto legislativo 368/2001, legge Biagi). Queste leggi avevano anche l'obiettivo di ridurre il lavoro irregolare, che agli inizi degli anni Novanta rappresentava più del 13 per cento del totale. Il tasso di irregolarità si è mantenuto su livelli piuttosto alti fino al 2001 e 2002, quando sono state approvate due importanti sanatorie in materia di mercato del lavoro: la legge 383 del 2001, che prevedeva incentivi di tipo fiscale e previdenziale per i datori di lavoro che provvedevano a regolarizzare i lavoratori dipendenti assunti in nero, e la legge Bossi-Fini del 2002 che prevedeva l'espulsione immediata degli immigrati clandestini e proponeva una sanatoria per l'emersione del lavoro nero svolto da lavoratori stranieri. L'efficacia dei due interventi è dimostrata dal fatto che le stime parlano di più di 300mila lavoratori in nero regolarizzati nel 2001 e 700mila lavoratori immigrati regolarizzati a seguito della seconda sanatoria. A partire dal 2003 il tasso di irregolarità è ritornato a salire [attestandosi nel 2009 attorno al 12%] e questo suggerisce come l'effetto delle sanatorie sia un intervento con effetti limitati al breve periodo... I risultati empirici dimostrano che la legge Biagi non ha avuto alcun effetto significativo nell'assorbire il lavoro irregolare in Italia: i datori di lavoro che assumevano in nero, continuano a farlo; i datori di lavoro che assumevano nel mercato regolare prima della riforma, dopo la sua entrata in vigore preferiscono assumere i lavoratori con contratto a tempo determinato piuttosto che con contratto permanente”.*

#### **5.10 La riforma del mercato del lavoro sotto il Governo Monti**

Uno dei punti principali del programma del nuovo Governo ‘tecnico’ presieduto da Mario Monti è – come è noto – la riforma del mercato del lavoro.

Conseguentemente, con l'avvento del Governo Monti, sul finire del 2011, il dibattito si riaccende con qualche spunto di novità; i seguenti contributi permettono di apprezzare i differenti punti di vista di alcuni protagonisti, alcuni su posizioni di netta chiusura rispetto a eventuali modifiche dell'articolo 18, altri che lasciano intravedere possibilità di modifica:

- B.160 riporta con commenti un'intervista a Cesare Damiano, già Ministro del lavoro nel Governo Prodi: *“Con l'Italia in piena recessione l'articolo 18 non può essere toccato. Siamo alle soglie di un drammatico choc occupazionale: le tutele vanno aumentate, non certo ridotte”. Visto che è un sabaudo rigoroso e antiretorico come Cesare Damiano a parlare, un ex ministro del Welfare, non si può che trarre un motivo di inquietudine da questo allarme con cui il deputato del Pd apre il dibattito sulla riforma del mercato del lavoro... I teorici del modello danese [ved. B.166, § 5.2] dicono che per realizzarlo la licenziabilità è una condizione irrinunciabile. “Mi ascolti bene: consideriamo del tutto fuori luogo un nuovo attacco all'articolo 18.”. Questa è la sua posizione personale o un plurale collettivo che indica il suo partito? “Fino a prova contraria è la posizione di tutto il Pd, votata l'estate scorsa a grandissima maggioranza...”;*
- B.161 riporta invece il parere di Elsa Fornero, Ministro del lavoro del Governo in carica: *“...«Giovani e donne sono i più penalizzati perché la via italiana alla flessibilità ha riguardato solo loro, risparmiando i lavoratori più anziani e garantiti. Sono rimasta molto colpita nel sentire i pensionati che si lamentano perché devono mantenere anche i nipoti. Questo è un ciclo perverso. Non è possibile che la pensione di un nonno debba mantenere dei giovani né che questi si adagino su una prospettiva di vita bassa». Come se ne esce? «Penso che un ciclo di vita che funzioni è quello che permetta ai giovani di entrare nel mercato del lavoro con un contratto vero, non precario. Ma un contratto che riconosca che sei all'inizio della vita lavorativa e quindi hai bisogno di formazione, e dove parti con una retribuzione bassa che poi salirà in relazione alla produttività. Insomma, io vedrei bene un contratto unico, che includa le persone oggi escluse e che però forse non tuteli più al 100% il solito segmento iperprotetto». I*

sindacati non ci stanno a toccare l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori. «Sono abbastanza anziana per ricordare quello che disse una volta il leader della Cgil, Luciano Lama: "Non voglio vincere contro mia figlia". Noi, purtroppo, in un certo senso abbiamo vinto contro i nostri figli. Ora non voglio dire che ci sia una ricetta unica precostituita, ma anche che non ci sono totem e quindi invito i sindacati a fare discussioni intellettualmente oneste e aperte»...»;

- B.163 riferisce la posizione di Susanna Camusso, Segretario generale della Cgil, contraria alla posizione del Governo: *“La stangata del governo Monti ha provocato la mobilitazione di tutti i sindacati, che cercano di dar voce alla protesta di lavoratori e pensionati. I motivi di questa opposizione durissima e di quella che ci sarà rispetto a ogni ipotesi di modifica dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori li spiega Susanna Camusso... Dopo le pensioni, tocca al mercato del lavoro. Fornero propone il contratto unico per i giovani, senza le tutele al 100% dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori. «Sarebbe un nuovo apartheid, a danno dei giovani. Se facciamo un'analisi della realtà, vediamo che la precarietà c'è soprattutto dove non si applica l'articolo 18, nelle piccole aziende. Quindi tutta questa discussione è fondata su un presupposto falso. Vogliamo combattere la precarietà? Si rialzi l'obbligo scolastico, si punti sull'apprendistato e si cancellino le 52 forme contrattuali atipiche». Insomma per la Cgil l'articolo 18 resta un totem, come dice Fornero. Ammetterò almeno che bisogna superare il dualismo del mercato del lavoro tra garantiti e precari. «Non è un totem, ma una norma di civiltà. Vogliamo superare il dualismo? Lancio una sfida: facciamo costare il lavoro precario di più di quello a tempo indeterminato e scommettiamo che nessuno più dirà che il problema è l'articolo 18?»...”*;
- In B.169 Salvatore Cannavò evidenzia alcune ragioni per cui ‘togliere l'articolo 18 non produce benefici’: *“...A giudicare dal dibattito in corso sembra che l'articolo 18 sia il provvedimento a cui i lavoratori facciano più spesso riferimento. Così come sembra sia un baluardo insormontabile per poter licenziare “più facilmente” e agevolare quindi i giovani precari. I dati smentiscono questa tesi. La libertà di licenziare esiste ed è praticata largamente. Secondo i dati Istat, tra il 2008 e il 2010 sono andati perduti 532 mila posti di lavoro e ben tre quarti (404 mila unità) nel settore industriale. Il numero è solo una piccola porzione del fenomeno. Se si guardano i dati, appena resi noti dall’Inps, sui beneficiari di trattamenti di disoccupazione, mobilità e cassa integrazione nel 2010 si scoprono circa 4 milioni di persone (3,925 milioni per l’esattezza), messi fuori dal ciclo produttivo, un terzo dei lavoratori dipendenti assicurati dall’istituto di previdenza. A fronte di tali dati spiccano invece i ricorsi giudiziari che riguardano l'articolo 18. Non esistono statistiche ufficiali, ma secondo fonti sindacali si può stimare in circa 500-600 unità, i reintegri sul posto di lavoro in seguito a poche migliaia di vertenze... Come spiega Carlo Guglielmi, giurista del Forum diritti-lavoro, “l'articolo 18 serve perché c’è e non perché si utilizza in aula giudiziaria”. Funziona da deterrente e costituisce un “potere contrattuale dei lavoratori che, contrariamente a quanto si crede o viene detto, giova di più ai precari”. Il lavoratore precario, infatti, nel far valere un suo diritto nei confronti di un’impresa con più di 15 dipendenti, può solo provare la regolarità della propria prestazione e quindi essere equiparato a un contratto a tempo indeterminato beneficiario dell’articolo 18...”*;
- B.162 e B.167 riportano il punto di vista del giuslavorista Pietro Ichino:
  - *“Sul Fatto Quotidiano compare un’importante intervista di Cesare Damiano (ved. B.160) nella quale il capogruppo Pd alla Commissione Lavoro della Camera ribadisce ritualmente la posizione ufficiale del partito contro il mio progetto di riforma del diritto e del mercato del lavoro. Ma nell’intervista, a sorpresa, compare una improvvisa, imprevista apertura: “si può pensare ad allungare il periodo di prova a tre anni”...*
  - *Stesso giorno, ore 21 – Nel corso della trasmissione In Onda, sul canale La7, Sergio Cofferati<sup>118</sup> come Damiano ribadisce la posizione contraria al mio progetto, ma dichiara testualmente: “Mi sembra molto interessante il progetto Boeri Garibaldi, che prevede per tutti un contratto a tempo indeterminato a protezione crescente, con applicazione dell’articolo 18 soltanto dopo il terzo anno”. Così, dunque, senza clamore, il muro incomincia a sgretolarsi davvero. Toccare l’articolo 18 si può...*

<sup>118</sup> Già Segretario generale della Cgil

- *i più intelligenti e lungimiranti tra i difensori dell'articolo 18 si sono resi conto che la trincea della sua assoluta intangibilità non avrebbe retto neppure per mezza giornata: nessuno, infatti, può ragionevolmente pensare di estendere a 19 milioni di lavoratori dipendenti e per tutti i tipi di licenziamento quella forma di protezione, che oggi si applica soltanto a 9 milioni e mezzo...”;*
- *“un tema sollevato a sproposito – nel dibattito sulla riforma del mercato del lavoro che si è aperto dopo l'intervista del ministro Elsa Fornero al Corriere – è stato quello del rischio che l'introduzione di una nuova disciplina del lavoro in un periodo di recessione economica scateni un'ondata di licenziamenti. Il capo del governo è stato chiarissimo, fin dal discorso programmatico del 17 novembre, sul punto che la riforma non deve toccare i rapporti di lavoro già costituiti, bensì soltanto quelli destinati a costituirsi da qui in avanti. Nella congiuntura attuale, dunque, la riforma potrà influire soltanto sul flusso delle assunzioni, non certo su quello dei licenziamenti...”*.
- B.182 costituisce un'ampia analisi 'tecnica' dell'art. 18, che cerca di prescindere dagli aspetti 'simbolici' che condizionano il dibattito: *“Ancora una volta, l'articolo 18 si presenta come un ostacolo insuperabile a qualunque discussione di riforma del mercato del lavoro. Il dibattito si svolge per lo più sulla base di giudizi di valore, da una parte perché è molto difficile misurare i costi effettivi della norma, dall'altra perché su questo argomento non sembra esserci spazio per posizioni sfumate: o è un elemento di civiltà irrinunciabile (ad esempio per i sindacati) o la fonte di tutti i mali della nostra economia (ad esempio per l'ex ministro Sacconi).”* Lo studio evidenzia i limiti dell'attuale norma: *“...L'articolo 18 offre una protezione contro il licenziamento senza giustificato motivo. Da un punto di vista strettamente economico, è un modo inefficiente per proteggere i lavoratori per vari motivi. Il suo campo limitato di applicazione ha anche forti caratteri di iniquità...”*. Viene poi analizzata l'efficacia della 'soglia' dei 15 dipendenti: *“...ci dovremmo aspettare un addensamento di imprese appena sotto la soglia dei 15 dipendenti e una forte caduta sopra di essa. Invece il numero decresce regolarmente, con al più una piccola caduta a 16 dipendenti. Non c'è ammassamento sotto la soglia...Utilizzando tecniche statistiche, abbiamo calcolato che la dimensione media delle imprese italiane crescerebbe dello 0,5 per cento rimuovendo l'effetto soglia. Siamo ben lontani dal raddoppio necessario per arrivare ai livelli degli altri paesi industrializzati...In conclusione, i costi aggiuntivi derivanti dal superamento della soglia dei 15 dipendenti non sono ritenuti così onerosi dalle imprese da far rinunciare massicciamente a opportunità di crescita. Il trade off è quindi costi sociali alti, dato l'alto valore simbolico attribuito all'articolo 18 da parte dei lavoratori e benefici di efficienza incerti, probabilmente modesti. Bisogna domandarsi se il gioco vale la candela, o se non si possa agire su altri aspetti meno controversi per rendere più efficiente il nostro mercato del lavoro...”*;
- B.184, comparso sul *Wall Street Journal*, sintetizza i principali punti critici della legislazione del lavoro italiana, e in particolare dell'articolo 18: *“Burdensome labor regulations are nothing new to Italians. But even discussing the possibility of modernizing these laws has long been politically taboo... Article 18 of the Workers' Statute makes it impossible to fire even the most grossly incompetent employees. Perversely, it causes that which it seeks to prevent: unemployment... This perverse regulatory environment has helped Italy earn the World Bank's second worst “Doing Business” ranking out of all OECD countries. Only Greece is worse...Prime Minister Mario Monti and Labor Minister Elsa Fornero have pledged to make labor reforms in an effort to put an indebted and economically stagnant Italy on a path to sustainable growth. That's more easily said than done...Mr. Monti and Ms. Fornero will encounter enormous opposition, and success is by no means guaranteed. But the mere fact that they and other Italian politicians are even talking about such a taboo topic may finally signal the change Italy so badly needs”*.

Un interessante dibattito si è svolto nei primi mesi del 2012 attorno alle conseguenze dell'attuale legislazione sul lavoro, incentrata sull'articolo 18:

- In B.185 Alberto Alesina e Andrea Ichino analizzano i costi occulti legati al 'posto fisso' e la contrapposizione tra i lavoratori protetti e i precari, che come unica protezione hanno il *welfare*

familiare: “...A parità di altre condizioni, per godere della protezione offerta dall’articolo 18 il lavoratore riceve una retribuzione inferiore a quella che otterrebbe se rinunciasse alla tutela contro il licenziamento. L’imprenditore, infatti, privato della possibilità di licenziare qualora il posto diventasse in futuro improduttivo, sopporta un costo potenziale aggiuntivo, oltre alla retribuzione. Se è disposto a pagare il lavoratore 100 mantenendo il diritto di licenziarlo, vorrà pagare solo, diciamo, 90 per assumerlo senza possibilità di licenziamento. La differenza è una sorta di premio di assicurazione che il lavoratore paga al datore di lavoro per correre meno rischi...Ma allora perché in Italia sembra che i lavoratori precari abbiano non solo un posto insicuro ma anche una retribuzione inferiore? Perché i lavoratori protetti, ossia i dipendenti pubblici e quelli nelle aziende sopra i 15 dipendenti, sono difesi dai sindacati mentre i giovani precari no...La discussione sul posto fisso e su un sistema di welfare impostato sulla famiglia, quindi, va ben al di là di una riforma del diritto del lavoro. Tocca al cuore la mentalità e l’organizzazione sociale degli italiani. La soluzione più facile è continuare a non affrontare il problema. Oggi, perlomeno, ci si sta provando”;

- In B.186 Michele Raitano espone una posizione critica nei confronti delle tesi espresse in B.185 (“...Se la relazione supposta [in B.185] fosse vera dovremmo aspettarci un vantaggio in termini di retribuzioni a favore dei lavoratori delle piccole imprese, quelle non coperte dall’art. 18. Al contrario, tutti gli studi, sia descrittivi che econometrici, evidenziano come in Italia a parità di caratteristiche individuali (anzianità, genere, titolo di studio, regione) chi lavora nelle piccole imprese viene pagato sistematicamente di meno (il divario è nell’ordine dei 10 punti percentuali)...”, e delinea così le caratteristiche del mercato del lavoro in Italia: “...Più che estremamente rigido o solamente segmentato, il nostro mercato del lavoro appare quindi “liquido”: molti lavoratori, la maggioranza probabilmente, soprattutto fra i più giovani, fluttuano tra stati lavorativi alternando periodi con contratti standard a periodi di atipicità o di intermittenza occupazionale, che generalmente non è supportata da adeguati ammortizzatori sociali”, attribuendone le cause “a deficienze profonde del sistema produttivo italiano piuttosto che a meri aspetti regolamentativi o al comportamento distorto dei sindacati”;
- In B.187 è esposta una replica puntuale alle critiche espresse in B.186, evidenziando tra l’altro che l’analisi delle cause dei problemi del mercato del lavoro italiano formulata da Alesina e Ichino, pur diversa da quella di Raitano, fa comunque riferimento a cause più profonde che non la sola presenza dell’articolo 18: “La nostra conclusione, sfuggita a Raitano, è che la discussione sul posto fisso e su un sistema di welfare impostato sulla famiglia va ben al di là di una riforma del diritto del lavoro. Tocca al cuore la mentalità e l’organizzazione sociale degli italiani.”. Segue un’articolata esposizione di dati e di studi econometrici e la conclusione: “...I nostri numeri dicono che chi sta dentro perde reddito e che l’attesa per chi sta fuori sta diventando infinita. Se questo non è apartheid... ci dica Raitano come preferisce chiamarlo, ma si fa fatica a capire come possa considerarsi di sinistra chi continua a difendere questa situazione”.

A.111, già ampiamente citato nel § 5.9, si schiera nettamente – all’apertura del negoziato sulla riforma del mercato del lavoro (febbraio 2012) a favore dell’abolizione dell’articolo 18: “...Al di là degli aspetti tecnici, un punto è cruciale. Deve esserci un unico contratto per tutti e l’articolo 18 va abolito. Solo così si abbatte il muro che ha trasformato i giovani nei paria del mercato del lavoro. Accettare compromessi su questi due punti significa varare una riforma inutile”.

Come è noto, nei primi mesi del 2012 il Governo ha avviato una nutrita serie di consultazioni, incontri e trattative che hanno portato all’approvazione di un disegno di legge da parte del Consiglio dei Ministri, attualmente all’esame del Parlamento. Nel seguito si cercherà di dare conto – nei limiti del possibile – dello sviluppo della vicenda nel 2012, e dei punti principali della versione attuale del progetto.

Oltre ai già citati A.111 (§ 5.5.2 e 5.9), A.129 (§ 5.9), B.182 (§ 5.5.2), B.184 (§ 4.5.6 e 5.5.2), B.185 (§ 5.5.2 e 5.9), B.186 (§ 5.5.2), B.187 (§ 5.5.2) sono utili i seguenti contributi.

All’inizio di gennaio, B.170 registra per così dire alcune significative ‘posizioni di partenza’: “Che una riforma sia necessaria, e complicata, lo si intuisce dal gran numero di incontri che si sono

*tenuti o sono in programma in questi giorni tra le forze sociali e il governo. Ma lo dimostra anche la voce che arriva dall'Europa. Il commissario agli Affari economici e monetari Olli Rehn non ha usato giri di parole: «La riforma del mercato del lavoro resta una priorità impellente per Italia e Spagna»... Niente tabù, esattamente come aveva detto Mario Monti. Ma il solo nominare l'articolo 18 provoca la sollevazione di esponenti di diverse parti politiche. Livia Turco (Pd): «Non c'era bisogno di parlarne, anche la dimensione simbolica è importante». Il sindaco pdl Gianni Alemanno: «È una follia discuterne ora». Maurizio Zipponi (Idv): «Parlandone, Polillo promuove la logica dello scontro». Anche il leader della Fiom Maurizio Landini fa muro: «L'articolo 18 non si tocca»».*

B.172 sintetizza una proposta del Pd, sulla quale però Ichino (senatore dello stesso Pd) “ha mantenuto le sue riserve, del resto già emerse...”. La proposta viene illustrata in B.173 da Stefano Fassina, responsabile del lavoro del Pd: “...un contratto per l'ingresso dei giovani e per il reingresso dei lavoratori e delle lavoratrici deboli al lavoro stabile (sostituisce il “contratto di apprendistato professionalizzante”, il “contratto di apprendistato di alta qualificazione” ed il “contratto di inserimento”). Uno strumento di inserimento e reinserimento formativo caratterizzato da durata da 6 mesi a tre anni definita dalla contrattazione collettiva, livello contributivo inferiore a quanto in vigore per i “contratti atipici”, retribuzione crescente fino ai livelli delle qualifiche corrispondenti previsti nel contratto collettivo nazionale di riferimento, agevolazioni contributive per il triennio successivo alla trasformazione in contratto a tempo indeterminato secondo le regole vigenti (incluso art. 18)...; la riforma del processo del lavoro e l'introduzione di uno Statuto per i lavoratori autonomi ed i professionisti”.

B.174 (già citato nel § 4.5.6) riporta le riserve di Ichino: “...Il progetto Boeri-Garibaldi-Nerozzi [già ricordato in B.162] avrebbe potuto costituire un punto d'intesa unitario col quale presentarsi al Governo in questa fase cruciale di elaborazione della riforma del mercato e del diritto del lavoro. Ora, però, mi sembra che il progetto delineato nella relazione di Stefano Fassina si discosti per alcuni aspetti non secondari dal contenuto del d.d.l. n. 2000/2010 di cui Paolo Nerozzi è il primo firmatario. Il più rilevante è questo: il ‘contratto di ingresso’ che viene delineato come forma prevalente di assunzione non è affatto un contratto a tempo indeterminato, ma un contratto a termine... Se nella sostanza riteniamo che sia opportuno riconoscere un periodo di tre anni di maggiore flessibilità all'inizio del rapporto di lavoro, perché abbiamo paura a dire che per questi primi tre anni si può essere assunti a tempo indeterminato – ciò che costituisce comunque un vantaggio per i new entrants, rispetto all'assunzione a termine – anche senza che si applichi l'articolo 18?... come possiamo non renderci conto che una regola, come questo benedetto articolo 18, che oggi si applica a meno del 5 per cento della forza-lavoro complessiva dell'Unione Europea, non può essere considerata come un diritto fondamentale imm modificabile (perché i diritti fondamentali – per definizione – hanno carattere di universalità)?...”;

Anche in B.175 si critica la proposta del Pd: “...le diverse proposte di legge fin qui presentate da parlamentari del PD, nella fase del governo Berlusconi, spesso a fini simbolici o di “manifesto politico”, dovrebbero essere accantonate... Occorre 1) abrogare l'art.8 della l. n. 148 del 2011 [ved. § 5.1.1], quello che ipotizza la derogabilità dell'intero diritto del lavoro ad opera di contratti aziendali o territoriali: una norma indecente, una vera anomalia rispetto agli ordinamenti europei; 2) modificare l'art.19 dello Statuto nel senso di attribuire il diritto a costituire rappresentanze nei luoghi di lavoro ai sindacati che raggiungono specifiche soglie di rappresentatività, in termini di iscritti o di voti ricevuti; 3) disboscare la giungla dei contratti precari accorpondo i contratti atipici di lavoro in tre o quattro figure essenziali: l'apprendistato, il contratto a termine, la somministrazione di lavoro; 4) rendere convenienti per le imprese con incentivi fiscali le assunzioni a tempo indeterminato... Penso invece che sia sbagliata la proposta di introdurre un nuovo contratto c.d. “prevalente” [ved. B.173], da contrapporre semanticamente al c.d. “contratto unico”. È più ragionevole la piattaforma unitaria a cui stanno lavorando i sindacati: usare i contratti esistenti (apprendistato, contratto di inserimento), incentivare fiscalmente le assunzioni a tempo indeterminato, estendere gli ammortizzatori sociali a chi oggi non li ha, ridurre i contratti di ingresso al lavoro ad alcune forme essenziali. Quanto all'art.18 dello Statuto l'unica misura utile di riforma consisterebbe nello stabilire termini cogenti di abbreviamento delle controversie...”;

B.176 analizza le discussioni in corso sulla riforma dal punto di vista della possibilità di aumentare l'occupazione, evidenziando la necessità di semplificazione delle norme: *“...Precarietà e scarse tutele contro la disoccupazione sono problemi molto seri, che creano crescente disagio sociale. Su entrambi i fronti le soluzioni non possono che essere di tipo «difensivo»: ciò che serve è infatti maggiore protezione. L'agenda delle riforme non può però esaurirsi con questo tipo di misure. Occorrono anche provvedimenti di tipo «espansivo», capaci di stimolare l'occupazione. In Italia mancano i posti di lavoro. Non è solo colpa della crisi, il problema ha radici strutturali. I nostri tassi di occupazione sono fra i più bassi d'Europa... La via maestra per creare lavoro è ovviamente la crescita. Ma la struttura del mercato occupazionale è a sua volta un fattore di crescita. Se ci sono troppe strozzature, i posti di lavoro non arrivano neppure quando l'economia si espande. Le riforme possibili sono tante, ma la più promettente è una drastica semplificazione delle norme...Sul mercato del lavoro dal governo Monti ci aspettiamo non un compromesso al ribasso, ma un progetto ambizioso che combini l'obiettivo dell'equità protettiva con quello dell'efficienza regolativa e organizzativa. E ci auguriamo che, al momento buono, sinistra e sindacati sappiano mostrare disponibilità e lungimiranza”*;

B.177 riferisce dell'irrigidimento dei Sindacati a fronte della diffusione della bozza del decreto legge sulle liberalizzazioni, *“che all'articolo 3 cancella il diritto al reintegro nel caso di licenziamenti senza giusta causa per le aziende che fondendosi tra di loro non superino i 50 dipendenti... Il segretario della Cisl, Raffaele Bonanni, ribadisce che l'articolo 18 non va modificato e definisce «davvero singolare» il fatto di «ritrovare ora questo tema in una bozza di provvedimento sulle liberalizzazioni che non è stato oggetto di confronto con le parti sociali». Anche secondo il leader della Uil, Luigi Angeletti «è improprio mettere un tema di questo genere nel capitolo liberalizzazioni». La Cgil, che ha riunito la segreteria, parla di «scherzi di carnevale che non aiutano» e si chiede da quale cassetto esca la proposta... Per il Pd, prima il segretario Pier Luigi Bersani ha detto di non voler ragionare sulle bozze e che comunque non bisogna toccare l'articolo 18, poi l'ex ministro del Lavoro Cesare Damiano ha chiesto «un chiarimento al governo», perché «se dovesse essere confermata la scelta di considerare, nel caso di fusioni tra aziende, la soglia dei 50 dipendenti come limite al di sopra del quale applicare l'articolo 18, ci troveremo di fronte a un inaccettabile cambiamento dell'attuale normativa». La modifica, invece, è certamente vista bene dalle imprese, perché potrebbe favorire la loro crescita dimensionale. Anzi il vicepresidente della Confindustria, Alberto Bombassei, si spinge oltre, dicendo che «oggi è giunto il momento per eliminare l'anomalia dell'articolo 18 e promuovere un'occupazione stabile e di qualità»...”*;

B.190 riferisce di un incontro tra i Primi Ministri di Italia e Spagna, in cui Monti afferma tra l'altro: *«sono molto impressionato per quello che [la Spagna] ha già fatto su banche e lavoro [ved. B.188 e B.189 nel § 5.2]», e, con riferimento al mercato del lavoro, «se l'Italia vuole essere competitiva non può mantenere leggi che sono ostacolo alla flessibilità»*;

B.191 fa il punto verso la fine di febbraio 2012: *“Ieri, per la prima volta, il confronto tra il ministro del Lavoro e le parti sociali è entrato nel merito delle questioni [nello specifico, gli ammortizzatori sociali]. E si è sfiorata la rottura...Il finale poi è già scritto: la modifica dell'articolo 18, cioè delle norme sui licenziamenti, anche se non si arriverà all'accordo con i sindacati. Incombe il vincolo esterno, cioè l'impegno preso dal governo Monti con l'Europa di fare la riforma (compreso l'articolo 18), e i margini di manovra delle forze politiche sono ridotti... La Confindustria e Rete Imprese Italia (artigiani e commercianti), che in questi giorni si sono divisi sulle proposte da presentare al governo, ieri si sono ritrovate unite nel chiedere al ministro chi debba pagare i costi di questo sistema universale [di cassa integrazione, indennità di mobilità e disoccupazione, e ammortizzatori in deroga], ribadendo che non sono immaginabili ulteriori aggravii contributivi sulle aziende, le grandi come le piccole...Il segretario del Pdl dice che bisogna lavorare su una puntuale definizione delle cause che giustificano il licenziamento. Una proposta analoga a quella della Uil e sulla quale potrebbe convergere anche la Confindustria, se il problema è poter licenziare disonesti e assenteisti cronici. Superato lo scoglio degli ammortizzatori e la manifestazione della Fiom, uno spiraglio quindi potrebbe aprirsi”*;

B.192 e B.193 descrivono la situazione a metà marzo: *“La buona notizia è che il governo ha deciso di accelerare i tempi e di varare nell’arco di una decina di giorni gli attesi provvedimenti sul lavoro. La brutta è che dovendo prevedere misure a costo zero l’esecutivo guidato da Mario Monti non riesce ad offrire a sindacati e industriali i termini per costruire un nuovo scambio. Da qui la turbolenza della tarda serata di ieri (Raffaele Bonanni ha parlato di «ecatombe sociale») sulle questioni legate alla tutela dei lavoratori messi in mobilità dopo un processo di ristrutturazione...L’Europa non ci chiede «lo scalpo» dei sindacati, per usare la colorita espressione di Susanna Camusso, ma provvedimenti coerenti sì. Proprio per questo motivo i passaggi che ci attendono da qui ai prossimi dieci giorni saranno decisivi. Questa volta non tanto per i mercati finanziari ma per quelle aziende straniere dell’economia reale che hanno depennato l’Italia dalla lista delle loro priorità di investimento...”*; *“L’accelerazione della trattativa sul mercato del lavoro è stata preparata con cura in una serie di incontri informali tra il ministro Elsa Fornero, il suo staff e le parti sociali. Governo, imprese e sindacati hanno condiviso il metodo col quale affrontare l’ultima settimana di negoziato (anche se la Cgil è contraria a fissare scadenze)... La fase finale del confronto si svolgerà a ritmi serrati. Al centro ci saranno le norme sui licenziamenti, cioè l’articolo 18. Monti e Fornero, anche per avere contropartite concrete da scambiare, hanno deciso di accelerare sulla riforma degli ammortizzatori sociali che, ha detto ieri il ministro, andrà a regime nel 2015 e non più nel 2017. Inoltre, nel bilancio sarà inserita una voce ad hoc per il finanziamento dei nuovi strumenti di sostegno al reddito per chi perde il lavoro...Sull’articolo 18, poi, le posizioni sono ancora lontane. Il governo sembra orientato a restringere ai soli licenziamenti discriminatori l’obbligo di reintegro nel posto di lavoro, provvedendo in tutti gli altri casi con un indennizzo economico deciso dal giudice, sul modello tedesco, o da un arbitro scelto dalle parti. La Cgil difficilmente accetterà una proposta del genere. Sul fronte opposto sono artigiani e commercianti a non ritenere sostenibile una riforma degli ammortizzatori sociali che per loro si tradurrebbe in un aumento dei contributi”*;

B.194 fa un’analisi critica della situazione a metà marzo da un’ottica sindacale, auspicando ‘coesione’ e proponendo una diversa modalità di svolgimento della trattativa: *“Il tema cruciale è la capacità del Paese di rispondere con coesione alla sfida della crisi e della competitività. Il «patto sociale» – cioè la partecipazione alle scelte e l’assunzione di responsabilità dei sindacati e dei corpi intermedi – non è un dettaglio. È una condizione di credibilità per l’Italia. Come fu al tempo del governo Ciampi nel ’93, anche oggi è questa la credenziale migliore per il governo Monti, oltre che un punto di forza in Europa. Non dia retta il premier alle tante sirene che consigliano la rottura, ora sostenendo che i sindacati sono per loro natura inadatti a rappresentare l’interesse generale, ora argomentando che i mercati vogliono vedere il sangue dei lavoratori. E Monti e Fornero farebbero meglio a leggere l’intervista che Martin Winterkorn, amministratore delegato della Volkswagen, ha rilasciato l’altro ieri a “la Repubblica”: «Per vincere nel mondo non contano solo i numeri (delle auto), ma anche la qualità del prodotto e la concertazione con il sindacato»...A garantirne la validità sociale deve essere la piena assunzione di responsabilità dei sindacati. Tocca anzitutto a loro avanzare un proposta e negoziarla con la controparte datoriale. Il governo si limiti a favorire l’intesa...”*;

In B.195 (già ricordato nel § 5.2) Tiziano Treu conclude l’analisi delle soluzioni adottate da altri Paesi europei con una riflessione sul confronto in corso: *“...nel nostro dibattito attualmente in corso fra le parti si è proposto di distinguere i licenziamenti discriminatori e soggettivi da quelli cd economici, lasciando a questi ultimi solo la sanzione economica. Inoltre la sanzione della reintegra può essere eccessiva quando il licenziamento abbia vizi di forma e procedurali; invece è più appropriata quando si tratti di licenziamenti discriminatori o fondati su motivi infondati o pretestuosi. Le esperienze straniere non si copiano ma talora possono suggerire soluzioni utili”*;

B.197 analizza alcuni punti della bozza in discussione a metà marzo 2012: *“valutata in base agli standard europei, la riforma messa a punto dal ministro Fornero appare come un apprezzabile compromesso, capace di contrastare le enormi distorsioni del nostro mercato del lavoro. La riforma affronta di petto precarietà, ammortizzatori sociali e flessibilità in uscita, ossia i nodi su cui da anni si discute senza risultati... In tema di ammortizzatori, la riforma poserà il tassello*

*mancante di quel «nuovo welfare» tratteggiato quindici anni fa dalla Commissione Onofri: uno schema universale per tutti i lavoratori che perdono il posto. Si chiamerà Aspi (Assicurazione Sociale per l'Impiego), erogherà indennità per almeno un anno, con importi mensili fino a circa 1.100 euro...Sul fronte della flessibilità in uscita, la riforma conferma le tutele previste dall'articolo 18 per i licenziamenti discriminatori (l'aspetto per cui si può davvero parlare di «conquista di civiltà»), mentre introduce forme di indennizzo economico per gli altri tipi di rottura contrattuale. La Cgil sta gridando «al lupo», ma le nuove regole sono quelle che governano i mercati del lavoro più equi ed efficienti d'Europa. Si poteva fare di più? Certamente sì. I vincoli politici hanno però bloccato sul nascere proposte più ambiziose (come quelle di Pietro Ichino) e il tempo stringe...”.*

Numerosi articoli permettono di seguire – per così dire ‘giorno per giorno’ – l’evolversi del confronto tra le Parti sociali (essenzialmente Governo, Confindustria, Sindacati<sup>119</sup>) nelle concitate giornate della seconda metà di marzo 2012:

- B.196 riferisce di un lungo dibattito svoltosi all’interno della Cgil sull’articolo 18: “...Camusso conta di gestire il dissenso interno, che non dovrebbe superare il 20-25%, a patto però che sull’articolo 18 non ci siano grandi cambiamenti. Ed è proprio questo il punto. La proposta del governo di escludere il diritto al reintegro sui licenziamenti economici vede contraria la Cgil, che al massimo potrebbe consentire che sia il giudice a decidere tra reintegro e indennizzo. Domani Camusso, Bonanni (Cisl) e Angeletti (Uil) saranno a Milano al convegno della Confindustria che sarà chiuso da Monti [ved. A.131, citato nel § 4.5.3]. I sindacalisti e la presidente di Confindustria, Emma Marcegaglia, cercheranno una prima quadra col premier. La Confindustria chiede molte modifiche alla parte che riguarda il riordino dei contratti atipici, caricata secondo gli imprenditori di troppi vincoli burocratici e oneri contributivi, e un intervento più deciso sull’articolo 18, per limitare al massimo il diritto al reintegro. Da martedì la corsa finale. Monti vuole chiudere entro venerdì.”;
- B.198 e B.200 fanno la cronaca degli intensi giorni della seconda metà di marzo: “Gli incontri di ieri [17.3.2012] tra il premier Monti, il ministro Fornero e i sindacati e la Confindustria sono andati male: sulle nuove regole dei licenziamenti non c’è il minimo accordo. Per Confindustria l’articolo 18 va praticamente tolto di mezzo: il diritto al reintegro nel posto di lavoro, nel caso di licenziamento illegittimo, andrebbe eliminato sia sui licenziamenti per motivi economici sia su quelli disciplinari e sostituito con un equo indennizzo. Il reintegro resterebbe quindi solo per i licenziamenti discriminatori. All’estremo opposto la Cgil che ufficialmente sostiene la posizione che l’articolo 18 non si tocca. Il governo ha pronta una mediazione in tre punti che ha già ricevuto un sostanziale via libera dai segretari di Pdl, Pd e Udc. 1) I licenziamenti per motivi economici sarebbero sempre possibili per l’azienda, in cambio di un congruo indennizzo. Il lavoratore potrebbe rivolgersi al giudice invocando la discriminazione, ma nel caso dovesse perdere la causa perderebbe anche l’indennizzo (oltre che il posto di lavoro). 2) Per i licenziamenti disciplinari il lavoratore potrebbe ricorrere al giudice che, se ritenesse illegittima la decisione dell’azienda, disporrebbe un indennizzo o, nei casi gravi, il reintegro. 3) L’articolo 18 resterebbe come ora (solo reintegro) sui licenziamenti discriminatori... Monti e Fornero hanno sollecitato i sindacati a trovare una posizione comune e hanno spiegato che andranno avanti anche se martedì prossimo non si raggiungerà l’accordo...”; “Oggi [19.3.2012] Susanna Camusso, Raffaele Bonanni e Luigi Angeletti dovrebbero incontrarsi per tentare di trovare una posizione comune nella trattativa sulla riforma del mercato del lavoro. Ieri è stata la giornata dei tatticismi. Da parte di tutti. Del presidente del Consiglio, Mario Monti, che ha sparso ottimismo sull’accordo. Del ministro del Lavoro, Elsa Fornero, che tuttavia ha confermato: «Andremo in Parlamento anche senza intesa». Della Cgil di Camusso, la più distante dalla firma, che è rimasta in silenzio, quasi a dire che non ha altro da aggiungere mentre spetta al governo decidere se vuole andare allo scontro o no. Della Uil, con Angeletti che, a sorpresa, si

---

<sup>119</sup> A.129, citato nel § 5.9 mette in evidenza l’insoddisfazione di altre Organizzazioni professionali per lo svolgimento del confronto, da cui si sono sentite escluse

*è staccato dalle posizioni dialoganti della Cisl e si è arroccato anche lui sul no alle proposte del governo sull'articolo 18 (licenziamenti)...<sup>120</sup>;*

- in B.201 anche il *Financial Times* fa il punto della situazione, riferendosi fra l'altro alla posizione degli investitori: *“Italy’s government of technocrats led by Mario Monti was heading towards its first big political confrontation after the country’s largest trade union federation said it would “do everything necessary” to oppose its proposed labour market reforms... The government says it wants to draw up its legislation by the end of the month, despite running the risk of union protests that could also lead to divisions within the centre-left Democratic party which has so far given its total support to Mr Monti’s interim government. Investors have warned that Mr Monti’s government risks losing Italy’s regained confidence on bond markets if it fails to enact significant reforms to boost chronically low growth and employment rates. The government’s credibility was seen to be at stake after separate legislation on liberalising services and professions was watered down in parliament after pressure from lobbies... Opinion polls indicate strong public support for Mr Monti in general, although a majority of Italians opposes changing Article 18 which protects workers in the courts from wrongful dismissals for economic reasons. With nearly a third of young people unemployed, Mr Monti also wants to end Italy’s two-tier labour market that protects older workers on indefinite contracts but provides little or no security for mostly new hires on short-term contracts...”*;
- B.202: *“...Davanti all'incapacità del sindacato di presentarsi a Palazzo Chigi con una proposta credibile, una piattaforma capace di delineare un nuovo tipo di scambio all'altezza delle sfide che si devono affrontare in un'economia integrata, il governo Monti alla fine [20.3.2012] ha tirato dritto... La riforma Fornero per come si è delineata ed è stata esposta è solo una prima rata. L'obiettivo è ambizioso: superare il dualismo del mercato del lavoro e costruire un welfare dinamico e non meramente risarcitorio....”*;
- B.204 riassume per sommi capi i punti principali della proposta di riforma al termine del confronto con le Parti sociali: *“Modello tedesco per l'articolo 18. Alla fine il governo è andato per la sua strada sul nodo più caldo della trattativa e le conseguenze sono ancora tutte da scoprire. Il presidente del Consiglio ieri sera [20.3.2012] è stato perentorio: «Per il governo la questione sull'articolo 18 è chiusa». Lo schema scelto sui licenziamenti innova per quanto riguarda quelli disciplinari ed economici, lascia invariata la disciplina dei discriminatori. Le novità riguardano tutti i lavoratori, anche quelli attualmente assunti, con decorso dal momento in cui entrerà in vigore la legge...Il ministro del Lavoro ha poi spiegato che ci saranno anche altre novità per «accorciare la durata del processo», la cui attuale, eccessiva lunghezza viene considerata penalizzante dalle aziende”*;
- In B.205 il *Financial Times* ritorna sulla riforma del mercato del lavoro in Italia: *“Italy’s largest trade union federation has called a one-day national strike as a first response to Mario Monti’s decision to forge ahead with labour market reforms that include more leeway for companies to sack workers... Mr Monti’s reforms would make it more expensive for employers to hire workers on short-term contracts and expand the scope of social benefits... Business leaders consider the debate surrounding Article 18 to be symbolic in value, but they are unanimously agreed that broader reform of labour and pensions, and liberalisation of conditions for businesses to operate, are vital to make Italy competitive...”*;
- B.211 riferisce che *“...I dettagli sulla «manutenzione» dell'articolo 18 verranno discussi oggi in Consiglio dei ministri partendo dalla proposta che è stata fissata nel «documento di policy» illustrato ieri dal ministro del Lavoro. Confermata la nullità dei licenziamenti discriminatori, arriva l'indennizzo per quelli basati su ragioni oggettive (economici), mentre per i licenziamenti disciplinari si rimanda alla decisione del giudice per la scelta tra reintegro e indennizzo. Oggi [23.3.2012] il Consiglio dei ministri approverà «salvo intese» la riforma del mercato del lavoro, visto che un articolato normativo non è ancora stato predisposto. Ma secondo fonti di*

---

<sup>120</sup> B.235, di qualche settimana dopo, registra nuovamente i contrasti tra il Ministro Elsa Fornero e il Segretario della Cgil Susanna Camusso.

*palazzo Chigi non sarà necessario un nuovo Cdm per il varo della riforma che dovrebbe essere trasmessa alle Camere nella forma di un disegno di legge ordinario con alcune deleghe...”;*

- *B.220 commenta la situazione pochi giorni dopo: “...La riforma, in estrema sintesi, da un lato dà una stretta alla flessibilità in entrata, rendendo più costosi i contratti a termine e punendo gli abusi sulle collaborazioni a progetto, il lavoro a chiamata, le associazioni in partecipazione e le partite Iva, e dall'altro aumenta la flessibilità in uscita, intaccando il tabù dell'articolo 18. I licenziamenti illegittimi non saranno più puniti con il reintegro (tranne quelli discriminatori dove non cambia nulla), ma il giudice deciderà tra indennizzo e reintegro. E sui licenziamenti economici che non siano manifestamente insussistenti e non rientrino in altre categorie (disciplinari o discriminatori) ci sarà solo l'indennizzo. Nell'ultimo tira e molla il Pd ha ottenuto la possibilità del reintegro qualora per il giudice il motivo economico sia manifestamente insussistente. In cambio il governo ha ridotto il tetto dell'indennizzo da 27 a 24 mensilità e ha allentato la stretta sulla flessibilità in entrata, stabilendo che la sanzione che punisce gli abusi con l'obbligo dell'assunzione a tempo indeterminato scatterà solo tra un anno...”;*
- *Anche in B.221 si trovano ulteriori commenti: “Dopo la pasticciata approvazione in Consiglio dei ministri, la riforma ha cambiato tavolo. Dalla cosiddetta concertazione, la riforma è infatti approdata [il 5.4.2012] al tavolo dell'ABC, alla mediazione di Angelino Alfano, Pier Luigi Bersani e Pier Ferdinando Casini. E quanto ne è uscita guarda ancora meno dalla parte dei giovani di quanto vi era entrata. Proprio mentre i dati sui redditi e la ricchezza delle famiglie dell'indagine della Banca d'Italia confermano l'acuto stato di disagio sociale dei giovani e il crescente ruolo di ammortizzatore sociale esercitato dalle loro famiglie. Lo scambio è stato più rigidità in uscita in cambio di meno restrizioni all'abuso di contratti temporanei. È su quest'asse che si è trovata la mediazione. Il compromesso ci consegna un mercato del lavoro che non risolve il suo dualismo e che aumenta sia il cuneo fiscale che la complessità della procedura dei licenziamenti. Lo sforzo è stato notevole. I risultati modesti. Vediamo ora come la riforma sarà gestita in Parlamento...”.*

Nelle stesse settimane si susseguono i contributi che vanno al di là della cronaca degli eventi e esprimono pareri e riflessioni sui quattro punti principali del progetto di riforma presentato dal Governo, e cioè (ved. B.210) 1) l'entrata nel mercato del lavoro 2) la cosiddetta “flessibilità in uscita” 3) il riordino degli ammortizzatori sociali e 4) il dualismo fra lavoratori precari e lavoratori assunti con i contratti di lavoro a tempo indeterminato.

In B.199 e poi in B.206 Pietro Ichino fa un'analisi approfondita dei principali punti in discussione: *“Il confronto tra Governo e parti sociali è così arrivato alla stretta finale. E qui il dissenso si è concentrato – come prevedibile e previsto – sulla madre di tutte le questioni: quella della disciplina del licenziamento per motivi economici od organizzativi. Il ministro del Lavoro propone che in questo caso il lavoratore abbia diritto soltanto a un congruo indennizzo e un congruo sostegno del reddito nel periodo di passaggio alla nuova occupazione. La Cgil chiede invece che sia lasciata al giudice la possibilità, in questo caso, di disporre anche la reintegrazione coattiva del lavoratore”.* B.199 sviluppa poi alcune considerazioni importanti, contrapponendosi alla posizione espressa da Tiziano Treu [ved. B.195 citato nel § 5.2] in merito ai meccanismi di indennizzo:

- *“Il problema attuale, nel mercato del lavoro italiano, è quello del passaggio da un regime di job property del lavoratore a un regime di liability dell'impresa, nel quale sia protetta la sicurezza economica e professionale di chi deve cercare una nuova occupazione, ma non la sua inamovibilità rispetto al vecchio posto di lavoro. Altrimenti, il rischio è quello che il “diritto di proprietà” del lavoratore sul posto di lavoro si trasformi talvolta in una sorta di “manomorta”, che impone la conservazione di strutture obsolete, di rami secchi, dando luogo nei casi limite a posizioni di sostanziale rendita parassitaria, impedendo la necessaria evoluzione del tessuto produttivo...;*
- *Se la scelta è nel senso della liability rule, il legislatore si trova di fronte alla ulteriore alternativa tra disporre a favore del lavoratore un indennizzo automatico, che scatta in qualsiasi caso di licenziamento, e disporre invece che tale indennizzo scatti soltanto all'esito di*

*un controllo giudiziale sui motivi del licenziamento. A me sembra che non possa esservi dubbio sul punto che per il lavoratore, a parità di altre condizioni, la prima soluzione sia la migliore. A questa tesi Tiziano Treu obietta, in un interessante articolo pubblicato su Europa nei giorni scorsi, che l'articolo 30 della Carta di Nizza dei Diritti Fondamentali imporrebbe il controllo giudiziale anche sull'eventuale motivo economico del licenziamento. A me sembra che le cose non stiano così...;*

- *È bene che nell'indennizzo sia compreso anche un trattamento complementare di disoccupazione a carico dell'impresa che licenzia, strutturato in modo da gravare di meno per un primo periodo ed erogato sulla base di un "contratto di ricollocazione" il cui standard minimo sia fissato per legge, firmato dal lavoratore con l'impresa. Durante il primo periodo l'impresa stessa sarà così fortemente incentivata a scegliere il meglio delle società di outplacement, e curare che quella prescelta fornisca il servizio di tutoraggio nel modo migliore..."*
- *In B.206: "Il progetto di riforma che il governo ha presentato al Paese tende ad allineare il nostro sistema di protezione del lavoro a quelli dei nostri maggiori partner europei; L'allineamento riguarda sia la disciplina dei licenziamenti, sia il riassetto dei cosiddetti ammortizzatori sociali; ed entrambi questi capitoli presentano qualche difetto, dovuto anche alle asperità e ai tempi stretti del confronto svoltosi nelle ultime settimane con le parti sociali, che possono e devono essere corretti. È importante però distinguere bene il dissenso sui dettagli dal dissenso sull'ispirazione di fondo della riforma. In materia di licenziamenti, il progetto propone di riservare la sanzione della reintegrazione nel posto di lavoro, cioè l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, ai casi nei quali è in gioco un diritto assoluto del lavoratore: quello alla pari dignità e alla libertà morale. Dove invece siano in gioco soltanto interessi professionali ed economici delle persone coinvolte, propone una tecnica protettiva diversa, pacificamente praticata in tutti gli altri ordinamenti europei, fatta di indennizzo economico e sostegno del reddito: in questo, oltre che nel superamento del dualismo fra protetti e non protetti, sta essenzialmente il senso della riforma...". L'articolo accenna poi ai possibili miglioramenti che il Parlamento potrebbe apportare al testo proposto dal Governo: l'analisi delle posizioni che i principali partiti presumibilmente assumeranno porta però a una conclusione non del tutto ottimistica.*

*B.203 approfondisce in particolare gli aspetti della proposta di riforma che riguardano l'ingresso nel mondo del lavoro: "Scoraggiare il precariato infinito. Premiare – a termine – il percorso virtuoso della flessibilità «sana». Aumentare gli ostacoli sul circolo vizioso prodotto da quella «malata», furba, che contratto dopo contratto si autoreplica e aggira le leggi condannando i giovani, soprattutto, all'unica certezza della provvisorietà. Questi sono gli obiettivi fissati dal Governo.... Questi - con pochi ritocchi - rimangono i cardini del «verbale» dell'esecutivo dopo la maratona con le parti sociali. Punto di riferimento imprescindibile: «Il contratto di lavoro a tempo indeterminato diventa quello che domina su altri per ragioni di produttività e di legame tra lavoratori e imprese»... Per cominciare, è confermato il tetto di cui già si era parlato: oltre i 36 mesi, qualsiasi contratto a tempo determinato non può più essere «reiterato», scatta in automatico l'assunzione definitiva. Lì si è però già a un certo punto del percorso lavorativo. La riforma inizia prima. E l'ingresso dei giovani nel mondo produttivo incomincia - promette Fornero - «con un apprendistato vero», un «investimento per la formazione» e non uno strumento di flessibilità finta quando non di vero e proprio sfruttamento (gli stage, per dire: spesso sono vero e proprio lavoro non retribuito, e non a caso il ministro dice stop a quelli post laurea)...";*

*B.207 riporta le considerazioni 'a caldo' di Roberto Maroni e Maurizio Sacconi, entrambi Ministri del Lavoro in precedenti Governi, i quali auspicano che il Parlamento "consideri non solo l'equilibrio complessivo della riforma ma anche la concretezza dei suoi singoli atti" e che "non si riproducano modalità conflittuali che, nel linguaggio o nei comportamenti, possano sollecitare quelle attitudini alla violenza sempre latenti in un Paese nel quale sono stati copiosamente diffusi i germi dell'intolleranza ideologica..."*

In B.208, comparso su *L'Unità*, si esprime una posizione fortemente critica, anche se si riconosce l'incidenza della mancata intesa tra i Sindacati per la presentazione di una proposta comune: *“...Monti ha compiuto una scelta politica, non tecnica. E ora politica deve essere la risposta: questa riforma dell'articolo 18 non è accettabile e va cambiata... Monti e la ministra Fornero si sono trovati di fronte a una disponibilità inedita dei sindacati, pure in tema di flessibilità in uscita. La disponibilità riguardava l'adozione del «modello tedesco», affidando appunto al giudice la scelta tra reintegro e indennizzo, qualora il licenziamento per motivi economici si rivelasse immotivato. Chi può negare il valore di questa apertura, giunta anche dalla Cgil? Attualmente l'articolo 18 prevede il reintegro nel posto di lavoro come unica sanzione al licenziamento senza giusta causa (e ciò talvolta finisce per essere una limitazione per lo stesso lavoratore, soprattutto quando le cause si protraggono a lungo nel tempo). Se dunque i «mercati» volevano il segno di un cambiamento, il governo avrebbe potuto esibirlo comunque. Anzi, poteva mostrarlo con il rafforzativo della coesione sociale. Invece Monti ha voluto forzare, scegliendo la soluzione che avrebbe portato alla rottura certa almeno con la Cgil. Come si giustifica il governo? Che il «patto sociale» non ci sarebbe stato in ogni caso nelle forme del '93, perché difficilmente le parti sociali avrebbero firmato un documento comune. Purtroppo è vero che la mancata definizione di una proposta unitaria Cgil-Cisl-Uil sull'articolo 18 è stata un colpo per gli interessi del mondo del lavoro...”*

*L'Unità* riporta anche il commento critico di Massimo D'Antoni del PD (B.209): *“Una cosa è certa: la soluzione indicata dal governo sull'articolo 18 va ben oltre qualsiasi nozione di «manutenzione». Il mantenimento della tutela reale (il «reintegro») per il solo caso dei licenziamenti discriminatori equivale nei fatti a una monetizzazione di tale diritto in tutti i casi di una qualche rilevanza pratica... Siamo insomma ben oltre il «modello tedesco» indicato dal PD come limite accettabile alla riduzione delle tutele; ma siamo anche oltre la proposta del senatore Ichino<sup>121</sup>, che comunque limitava la nuova regolazione contrattuale ai soli nuovi assunti. Non sbagliano pertanto di molto i commentatori stranieri nel descrivere l'azione del governo Monti, senza mezzi termini, come una deregolamentazione del mercato del lavoro e una riduzione dei costi di licenziamento. Era necessaria? Il nostro mercato del lavoro è così rigido? Gli indicatori più diffusi dicono altro: l'Ocse già colloca l'Italia al decimo posto su 46 Paesi nella scala della facilità di licenziamento individuale di un lavoratore a tempo indeterminato... Non è un mistero che la richiesta di deregolamentazione risponda a una precisa visione di come l'economia italiana dovrebbe superare la crisi: non già attraverso la strada difficile ma sostenibile degli investimenti, della riqualificazione della pubblica amministrazione, di una rinnovata politica industriale, bensì quella rapida ma socialmente rischiosa di una deflazione salariale, di una sostituzione di lavoratori anziani con (meno costosi) lavoratori giovani, di aumenti della disegualianza delle retribuzioni...”*

Anche Tito Boeri e Pietro Garibaldi, autori di una proposta di riforma già citata in B.102 (ved. § 4.5.6) e in B.174 qui sopra, esprimono in B.210 una serie di critiche sui vari punti del progetto del Governo: *“La riforma del lavoro che si va delineando ha due pregi e molti difetti. Il primo pregio è nel metodo. Sancisce, almeno sulla carta, la fine del diritto di veto delle parti sociali... Il secondo pregio è nell'ampiezza della riforma. I problemi da affrontare erano quattro: 1) l'entrata nel mercato del lavoro 2) la cosiddetta “flessibilità in uscita” 3) il riordino degli ammortizzatori sociali e 4) il dualismo fra lavoratori precari e lavoratori assunti con i contratti di lavoro a tempo indeterminato. La riforma indubbiamente affronta tutti questi temi. Purtroppo questa ampiezza avviene a scapito della profondità e si ha come l'impressione di un intervento voluto dal principe di Salina, “affinché tutto cambi perché nulla cambi”, per accontentare gli investitori esteri con il tabù infranto dell'articolo 18 e l'opposizione ricercata della Cgil (segnale del fatto che “è una riforma vera”), ma volendo di fatto conservare lo status quo”*.

In particolare, sulla flessibilità in uscita: *“La riforma dell'articolo 18 non riduce l'incertezza per le imprese dal partecipare alla roulette russa del licenziamento. La nuova norma lascia in vigore il fronte esistente tra licenziamento giuridicamente legittimo e illegittimo, ma ne apre uno nuovo:*

---

<sup>121</sup> Ved. più sotto, in B.214, il punto di vista di Pietro Ichino

*quello della distinzione fra licenziamenti economici individuali e licenziamenti disciplinari... Con la nuova norma, la distinzione diventa cruciale. Col licenziamento disciplinare, infatti, il lavoratore è maggiormente compensato e, giudice permettendo, può essere reintegrato. La distinzione fra licenziamento economico e disciplinare è nella pratica molto labile. Chi è davvero in grado di stabilire se un lavoratore è poco produttivo perché lavora male (licenziamento disciplinare) o perché inserito in un'unità in crisi in cui non può "dare di più" (licenziamento economico)? In verità, tutte e due le ragioni sono sempre vere, altrimenti l'azienda non lo avrebbe licenziato. Per questo il contenzioso inevitabilmente finirà per riguardare anche la qualifica, economica o disciplinare, del licenziamento. Insomma, con la riforma si trasferisce un potere enorme ai giudici... Si aumenta così l'incertezza del procedimento e molto probabilmente la sua lunghezza anche perché interverrà obbligatoriamente un tentativo di conciliazione. Chi guadagnerà veramente dalla riforma non saranno né le imprese, né i lavoratori, bensì gli avvocati specializzati in cause di lavoro...".*

Anche B.212 si sofferma sulla distinzione tra licenziamenti disciplinari e licenziamenti economici: *"I licenziamenti disciplinari intimati per giusta causa (comportamento grave che non consente la prosecuzione del rapporto, come ad esempio i furti o le risse) o per giustificato motivo soggettivo (notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del lavoratore, insomma i «fannulloni»). In questo caso il governo innova nel senso che tali licenziamenti, qualora il giudice accerti l'insussistenza delle motivazioni del datore di lavoro (l'onere della prova sta al lavoratore), comportano la risoluzione del rapporto di lavoro dalla data del licenziamento e la condanna del datore di lavoro (per le aziende sopra i 15 dipendenti) a un'indennizzo tra le 15 e le 27 mensilità. Il reintegro del lavoratore, così come previsto dall'attuale articolo 18, resta solo per alcuni casi... I licenziamenti economici sono quelli più controversi. Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, altrimenti detto per motivi economici, è sostenuto da ragioni che attengono «all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa». Cioè dalla crisi dell'impresa (sempre sopra i 15 dipendenti), dalla cessazione dell'attività e, anche solo, dal venir meno delle mansioni cui era in precedenza assegnato il lavoratore, se non è possibile il suo «ripescaggio», ovvero la ricollocazione del medesimo in altre mansioni esistenti in azienda e compatibili con l'inquadramento. Finora la normativa prevedeva che tale lavoratore potesse andare dal giudice, se riteneva insussistenti i motivi del licenziamento... Se i motivi economici non c'erano, l'attuale normativa prevedeva il reintegro del lavoratore, il risarcimento del danno e la corresponsione dei contributi. La novità del nuovo testo è che l'inesistenza del giustificato motivo oggettivo, accertata dal giudice, determina solo il pagamento di un'indennità tra le 15 e le 27 mensilità e non più il reintegro. Prima del licenziamento è prevista una procedura di conciliazione in cui il lavoratore è assistito dai sindacati...".*

In B.214 e B.215 Pietro Ichino analizza i meriti e i difetti del progetto di riforma governativo, e in particolare fornisce alcune precisazioni circa il punto controverso dei licenziamenti economici: *"...Il timore di molti è che, quando l'imprenditore abbia motivato il licenziamento con ragioni economico-organizzative, questo precluda al lavoratore la possibilità di far valere in giudizio l'eventuale natura discriminatoria o di rappresaglia del provvedimento, per ottenere la reintegrazione... Ma in Germania di fatto non accade mai che il giudice disponga la reintegrazione coattiva del lavoratore in azienda, salvo che ritenga che sotto il motivo economico-organizzativo addotto dall'imprenditore ci sia un motivo reale di discriminazione o di rappresaglia. Con il progetto di riforma si intende realizzare esattamente lo stesso assetto: il lavoratore potrà sempre agire in giudizio per denunciare l'eventuale motivo discriminatorio o di rappresaglia dissimulato sotto il motivo economico-organizzativo; e se, sulla base delle circostanze, il giudice riterrà che ci sia stata discriminazione o rappresaglia, il lavoratore dovrà essere reintegrato nel posto di lavoro. Laddove invece il giudice non ravvisi un motivo discriminatorio o di rappresaglia, ma soltanto una insufficienza del motivo economico-organizzativo addotto, dovrà essere disposto il solo indennizzo... Mi sembra sbagliato che l'indennizzo per il licenziamento economico sia dovuto dall'impresa soltanto nel caso di sua soccombenza in giudizio. Prevedere che l'indennizzo sia dovuto sempre, all'atto del licenziamento stesso, è più equo perché il lavoratore non ne ha meno bisogno nel caso in cui il licenziamento è più giustificato. Prevedere che l'indennizzo sia dovuto*

*sempre - salvo ovviamente il caso del licenziamento disciplinare – è più efficiente, perché in questo modo esso diventa un efficacissimo filtro automatico della scelta di licenziare, penalizzando l'impresa meno capace di manpower planning. Così, infine, si dimezzerebbero le controversie giudiziali in materia di licenziamento. L'indennizzo per il licenziamento economico, inoltre, non è modulato in relazione all'anzianità di servizio; con la conseguenza che, nel suo minimo (15 mensilità), esso è troppo oneroso nella fase iniziale dei rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato, i quali sono così resi troppo poco appetibili...”.*

B.216 riprende il punto dell'indennità per i licenziamenti economici, concordando con quanto espresso in B.215: *“...Nella riforma Fornero l'indennità non è automatica nel momento in cui avviene il licenziamento, ma è vagliata dal giudice. È già stato notato [ved. B.210] che la riforma potrebbe indurre più contenzioso e aggravare il lavoro dei giudici. Più che rendere il licenziamento meno costoso, aumenta i costi inutili. Nell'interesse dell'impresa e del lavoratore bisogna cercare di non sovraccaricare la funzione di “arbitraggio sociale” dei giudici, mantenendo però inalterata la possibilità del ricorso giudiziale nei casi in cui il lavoratore ritiene di essere vittima di una grave ingiustizia o di una discriminazione. Sarebbe molto meglio per il lavoratore che l'indennità di licenziamento fosse automatica: è evidentemente più vantaggioso avere diritto all'indennizzo in ogni caso, piuttosto che avervi diritto soltanto in caso di esito positivo di una controversia giudiziale...”.*

In B.217 il giuslavorista Roberto Pessi esprime varie critiche al progetto di riforma: *“«La parte migliore della riforma del lavoro mi sembra quella sulla flessibilità in entrata. Le nuove regole per l'apprendistato, i tirocini e i contratti a termine sono secondo me molto interessanti»... Per il resto, nelle parole del giuslavorista, sembrano prevalere gli elementi di perplessità... Articolo 18. Condivide la linea del governo? «No. Prima di tutto non sono convinto che ci sia realmente questa esigenza di flessibilità in uscita. Se anche ci fosse, non è questa la strada migliore per intervenire». Perché? «La norma è scritta in maniera troppo vaga e si presta a troppe interpretazioni. C'è il rischio di situazioni paradossali che rischiano di configurare profili di incostituzionalità»...La nuova formulazione dell' articolo 18 secondo lei espone i lavoratori al rischio di abusi? «Temo di sì. Almeno nel testo che è stato diffuso non è previsto l'obbligo di reintegro o di annullamento del licenziamento per i lavoratori licenziati per motivi economici che all'accertamento si rivelino non sussistenti. Almeno questa stortura dovrebbe essere corretta al più presto per evitare gli abusi più gravi. Credo però che sarebbe meglio una correzione più ampia e sistematica del testo»”.*

Altre critiche sono espresse in B.222, soprattutto con riferimento ai licenziamenti economici: *“...Se i licenziamenti per motivi economici sono fortemente vincolati, le imprese in crisi hanno difficoltà a ridurre il numero dei dipendenti. D'altro canto le imprese che potrebbero espandersi sono riluttanti ad assumere perché temono poi di non poter licenziare se e quando arriveranno tempi difficili. In questa situazione l'occupazione è salvaguardata, perché le imprese in crisi non possono licenziare, ma il sistema è inefficiente perché molti lavoratori sono occupati in impieghi poco produttivi, mentre gli impieghi produttivi delle imprese che potrebbero espandersi, e che pagherebbero retribuzioni maggiori, rimangono vacanti... L'altra sponda è un sistema radicalmente diverso in cui le aziende in crisi sono certe di poter utilizzare pienamente la «libertà di impresa» e quindi di poter chiudere i posti di lavoro improduttivi, pagando un risarcimento al lavoratore. E, al tempo stesso, quelle in espansione possono assumere liberamente senza tema di doversene poi pentire in futuro. Su questa sponda, lo Stato si limita ad assistere efficacemente i lavoratori in transizione tra gli impieghi in perdita a quelli in attivo....Ma cosa succede se ci si ferma in mezzo al guado? Ossia se si apre in modo incerto ed esitante la diga che blocca i licenziamenti per motivi economici? Le imprese in crisi approfitteranno immediatamente di ogni spiraglio nella diga per liberarsi dei lavoratori improduttivi. Ma quelle che potrebbero espandersi non assumeranno perché non avranno sufficienti garanzie di poter ridurre in futuro l'occupazione se e quando questa eventualità si rendesse necessaria. Il peggio dei due sistemi, quindi...”*

In B.213 il Direttore del Corriere della Sera Ferruccio De Bortoli esprime un commento di ampio respiro, sottolineando gli aspetti positivi del progetto: *“La riforma del mercato del lavoro è molto più ampia della revisione dell'articolo 18. Estende gli ammortizzatori sociali a categorie che ne*

*sono attualmente escluse, riduce la precarietà. Aspira a stabilizzare e a rendere più facili le assunzioni definitive. È emendabile, ma va nella direzione giusta... I toni apocalittici di molti commenti sono inquietanti. Descrivono un Paese irreali. Tradiscono una visione novecentesca, ideologica e da lotta di classe, che non corrisponde più alla realtà della stragrande maggioranza dei luoghi di lavoro. Dipingono gli imprenditori (che hanno le loro colpe) come un branco di lupi assetati che non aspetta altro se non licenziare migliaia di dipendenti. Come se adesso le aziende in crisi, e non sono poche purtroppo, non riducessero l'occupazione e non vi fosse il dramma di tanti lavoratori abbandonati in cassa integrazione o senza sussidi e possibilità di un reimpiego. E come se l'Italia non fosse ricca di tantissime realtà, grandi e piccole, in cui il lavoro è difeso e rispettato. E, ancora, tanti imprenditori e dipendenti non condividessero le stesse ansie e lo stesso amore per ciò che producono e per i valori comuni di cui sono portatori...”.*

B.223 riporta un'intervista in cui Emma Marcegaglia, Presidente uscente di Confindustria, esprime un parere sostanzialmente negativo sulla proposta del Governo: *“...nella notte tra martedì e mercoledì [3-4 aprile 2012], il testo è stato peggiorato sia sull'articolo 18, dove è stato reintrodotta il reintegro anche sui licenziamenti per motivi economici, sia sulla flessibilità in entrata. Questo testo è sbagliato, ma è il governo che ha cambiato posizione, non Confindustria... In Europa non c'è nessun Paese dove il contratto a termine costa più di quello subordinato. Ora qui si fanno costare di più addirittura i contratti stagionali che non possono che essere temporanei. Come si può pensare di penalizzare questi contratti nel turismo o nei trasporti marittimi e aeroportuali?... Inoltre, mentre la formulazione precedente era chiara e non dava più luogo al reintegro, ma solo al pagamento di un indennizzo generoso, più alto della media europea, il nuovo articolo 18 apre un problema di interpretazione del giudice. Si torna all'incertezza, c'è meno prevedibilità. Invece gli investitori italiani ed esteri chiedono certezza. Nessuno sa che cosa succederà, se cioè prevarranno gli indennizzi, come dice il presidente del Consiglio, o i reintegri...”.*

Qualche settimana dopo, il già citato A.154 (ved. § 4.5.7), riporta un analogo parere del nuovo Presidente di Confindustria, Giorgio Squinzi: *“...Non secondarie le critiche che Squinzi riserva alle scelte economiche del governo a partire dalla riforma del lavoro definita una «occasione mancata per far fare all'Italia dei progressi verso il merito». «Ora mi auguro che dal passaggio alle Camere venga una riformulazione un po' più orientata alla competitività delle nostre imprese»...”.*

L'Unità, che in precedenza aveva riportato due giudizi critici sul progetto di riforma (B.208 e B.209), qualche giorno dopo, in B.225, riporta un commento sostanzialmente positivo da parte di Enrico Morando, Senatore PD, anche se non mancano alcuni rilievi critici: *“...il disegno di legge, una volta attuato (dopo l'estate del 2013, quindi, soprattutto a causa del rinvio di un anno della trasformazione “forzata” in co-co-pro delle partite IVA finte) riduce il dualismo del mondo del lavoro: la riforma punta esplicitamente a trasferire la maggior parte possibile di nuove assunzioni e di contratti “precari” verso l'apprendistato, per poi farle sfociare nel rapporto di lavoro “prevalente”, il contratto a tempo indeterminato... Anche il secondo obiettivo – ammortizzatori sociali di tipo universale – è perseguito con determinazione e in buona misura conseguito... un errore di metodo però, a mio giudizio, sta alla base dei limiti della riforma: la mancata distinzione, in partenza, tra i lavoratori con contratti a tempo indeterminato in essere e gli altri, nuovi o attualmente precari... È vero infatti che mantenere le regole attuali per i lavoratori che già godono delle tutele previste dalla legislazione vigente (compreso l'art. 18) e ridisegnare un sistema completamente nuovo per i nuovi lavoratori avrebbe avuto l'effetto di conservare, anche per il futuro prossimo, un elevato livello di dualismo. Ma si sarebbe trattato di un dualismo di segno opposto rispetto all'attuale: non più quello tra tutelati e non tutelati, ma tra due diversi sistemi di regole e tutele. Il primo, in via di lento e progressivo superamento, organizzato sui caratteri del sistema produttivo di cinquanta anni fa; il secondo, organizzato sul sistema produttivo della società e dell'economia della conoscenza...”.*

B.226 riporta alcuni brevi commenti di Susanna Camusso, Segretario della Cgil: *“...«sul piano della crescita, la vera esigenza del Paese, questo Governo sta facendo l'opposto di quello che servirebbe...Sull'articolo 18 la nostra opinione è che siano stati mancati gli obiettivi che lo stesso governo aveva inizialmente dichiarato, che erano quelli della riduzione della precarietà e della*

*universalità degli ammortizzatori sociali; di per sé la riforma non creerà neanche un posto di lavoro. Allo stesso tempo c'è bisogno di intervenire nei confronti della precarietà, che non ha portato condizioni migliori nel nostro Paese, ma le ha peggiorate»*.

In B.227 sono riportati commenti approfonditi e complessivamente positivi sul progetto di riforma da parte di Marco Leonardi, dell'Università di Milano: *“La riforma del mercato del lavoro approntata dal Governo Monti è una buona riforma perché affronta in modo comprensivo tutti e tre i principali problemi del mercato del lavoro italiano dal momento: (1) rende più efficiente, coerente ed equo l’assetto degli ammortizzatori sociali e delle politiche attive a complemento; (2) ridistribuisce più equamente le tutele dell’impiego, riconducendo nell’alveo del contratto a tempo indeterminato i contratti di partita IVA e di co.co.pro. usati impropriamente; (3) adegua la disciplina del licenziamento individuale per motivi economici oggettivi alla normativa più comune in Europa... Il modello tedesco di articolo 18 adottato dalla riforma Fornero deve implicare come in Germania che il giudice conceda il reintegro solo nel caso -molto raro- in cui ravvisi sotto il motivo economico un motivo discriminatorio dissimulato, altrimenti la regola deve essere il risarcimento monetario. In Germania l’effetto di questa norma è che il licenziamento individuale è 10 volte più frequente che in Italia: 6 licenziamenti ogni 100 dipendenti in Germania contro 6 ogni 1000 dipendenti in Italia. Eppure la vecchia norma dell’articolo 18 italiano, pur essendo un potente deterrente dei licenziamenti individuali, non ha affatto salvato i lavoratori italiani dal licenziamento. In Italia ci sono pochissimi licenziamenti individuali nelle imprese sopra i 15 dipendenti perché queste ultime vogliono evitare l’incertezza in sede di giudizio dovuta alla regola del reintegro stabilita dall’articolo 18, ma in cambio ci sono tantissimi licenziamenti collettivi: tutti i licenziamenti che purtroppo vediamo in questo periodo di crisi sono infatti licenziamenti collettivi. La vecchia norma dell’articolo 18 sul licenziamento individuale ha avuto anche un altro effetto: le medie imprese tra 15 e 100 dipendenti -cioè un terzo delle imprese italiane e il cuore dell’economia italiana- non riescono a fare nessuno dei due tipi di licenziamento, né gli individuali perché troppo rischiosi in sede di giudizio, né i collettivi perché sono troppo piccole per rispettare il numero minimo di licenziamenti previsti nella norma. Ma questa non è necessariamente una buona notizia perché è evidente che se le imprese non possono licenziare allora non vorranno neppure assumere a tempo indeterminato... Un’altra critica che viene mossa a questa riforma è che si sarebbe dovuto introdurre la nuova norma solo sui nuovi contratti, lasciando intatti i contratti in essere. Ritengo invece che sia il progetto di Boeri-Garibaldi sia il progetto di Ichino (che riguardano solo i nuovi assunti) siano di più facile applicazione proprio oggi dopo questa riforma dell’articolo 18 piuttosto che in assenza della riforma stessa...In conclusione questa riforma affronta tutti i punti fondamentali per un migliore mercato del lavoro. Se non verrà depotenziata in Parlamento è una riforma importante che per le divisioni interne agli schieramenti non avrebbe mai visto la luce in un governo di centrodestra o di centrosinistra”*.

Verso la metà di maggio, in B.232, Pietro Ichino fa un’ampia sintesi dell’evoluzione del progetto di riforma, analizzando *“...il profondo mutamento di contenuto da esso subito nel corso del confronto con le parti sociali durato dal gennaio al marzo del 2012, con la conseguenza di una riduzione della sua incisività sia sul versante della nuova disciplina dei licenziamenti sia su quella delle misure volte al riassorbimento del lavoro precario nell’area del lavoro regolare a tempo indeterminato”*. In merito alla nuova disciplina dei licenziamenti, viene sottolineato *“...come questa, nonostante il mutamento rispetto al progetto originario e la conseguente delusione di molte aspettative, segni tuttavia un passaggio netto da un ordinamento – quale quello basato sul vecchio testo dell’art. 18 – centrato sostanzialmente su di una property rule, a un ordinamento centrato, come lo sono tutti gli altri ordinamenti europei, essenzialmente su di una liability rule<sup>122</sup>”*. Nel nuovo regime la sanzione della reintegrazione è tendenzialmente riservata ai casi di licenziamento per motivo illecito,... muovendosi nella direzione giusta per armonizzare l’ordinamento italiano rispetto al resto d’Europa e contribuire a superare la chiusura del Paese agli investimenti stranieri”.

---

<sup>122</sup> Sui concetti di *property rule* e *liability rule*, ved. più sopra, B.199

A partire dal 23.5.2012 si è svolta in Senato la discussione sul disegno di legge n. 3249 *‘Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita’* così come emendato dalla Commissione Lavoro del Senato in sede referente (il testo elaborato dalla Commissione è riportato in B.233).

B.234 riporta le ampie relazioni introduttive alla discussione in Senato, tenute il 23.5.2012 rispettivamente dai Sen. Maurizio Castro (PdL), Tiziano Treu (PD), Giuliana Carlino (IdV):

- nel suo intervento, Castro ricorda che *“la genesi del progetto di riforma non può non essere ritrovata nella lettera scritta il 5.8.2011 dal Governatore uscente della Banca centrale europea, Jean Claude Trichet, insieme al Governatore entrante, Mario Draghi [ved. A.79]. In quella lettera, con grande nitidezza veniva chiesto al nostro Paese il ridisegno dei sistemi regolatori per sostenere la competitività delle imprese e l’efficienza del mercato del lavoro...”*. Entrando poi nel merito: *“...Ritengo che la riforma dell’articolo 18 sia una riforma seria che oggi consente di allineare la regolazione lavoristica del nostro Paese alle regolazioni dei migliori competitori dell’OCSE con i quali quotidianamente ci misuriamo sui mercati... Quanto alla flessibilità in entrata, l’equilibrio è stato raggiunto dopo un lavoro molto intenso e profondo. Oggi possiamo dire di aver salvaguardato la tradizione italiana che, nata con il pacchetto Biagi del 1997 e condensata con la riforma Biagi del 2003, consente oggi la disponibilità di strumenti particolarmente ricchi, ben modulati e ben modellati per fare buona e sana flessibilità in entrata...”*;
- Treu sottolinea che *“...c’è stato un lavoro intenso del Parlamento sul prodotto che ci è pervenuto, senza stravolgerlo, ma arricchendolo e migliorandolo... Non è stato smantellato il senso dell’articolo 18, che è quello di essere una deterrenza contro gli abusi (purtroppo gli abusi ci sono), ma abbiamo offerto una soluzione sui rimedi che è più articolata, come in tutti i Paesi e non solo in Germania. A seconda della diversità delle situazioni, il giudice ha a disposizione più rimedi, e non l’alternativa secca tra reintegro o niente. Ora c’è il reintegro, un possibile indennizzo o, se non ci sono motivi, la conferma del licenziamento... Credo che questa soluzione realistica e modulata faciliterà anche le valutazioni dei giudici che, invece di trovarsi davanti all’alternativa secca o tutto o niente, avranno a disposizione strumenti analoghi a quelli dei loro colleghi di altri Paesi...”*;
- Carlino invece esordisce affermando che *“il provvedimento che oggi presentiamo all’esame dell’Aula continua ad essere caratterizzato da troppe ombre, poiché rimane sostanzialmente identico al testo originario presentato all’esame della Commissione lavoro... Nel complesso, tutta la riforma realizza un arretramento delle tutele, e non solo con riguardo all’articolo 18 del cosiddetto Statuto dei lavoratori, ma anche con riferimento ai contratti precari (quella che in modo eufemistico viene chiamata la flessibilità in entrata), i licenziamenti collettivi e gli ammortizzatori sociali. Se, come credo sia certo, il provvedimento verrà approvato con l’ennesima fiducia, quindi così com’è, nel migliore dei casi risulterà inutile, in particolare, per la lotta al precariato, mentre rischia seriamente di essere devastante per quanto riguarda i diritti dei lavoratori”*. Nel seguito del lungo intervento vengono poi espresse varie critiche sui punti specifici.

B.238 contiene un ampio e articolato commento, sostanzialmente positivo, ai quattro punti principali della proposta di riforma del Governo: (1) ribadire e valorizzare il contratto di lavoro a tempo indeterminato come “contratto dominante” ovvero forma comune del rapporto di lavoro; (2) ridistribuire più equamente le tutele dell’impiego, riconducendo nell’alveo di usi propri i margini di flessibilità progressivamente introdotti negli ultimi vent’anni; (3) adeguare la disciplina del licenziamento individuale per alcuni specifici motivi oggettivi alle esigenze dettate dal mutato contesto di riferimento; (4) rendere più efficiente, coerente ed equo l’assetto degli ammortizzatori sociali e delle politiche attive a contorno. Nelle conclusioni si afferma: *“Al di là delle critiche che si possono muovere ai singoli punti, fa premio l’equilibrio complessivo della riforma. I quattro pilastri della riforma sono strettamente legati e vanno considerati in un equilibrio generale: ad un indebolimento della protezione dell’articolo 18 corrisponde un serio tentativo di evitare gli abusi troppo frequenti nell’utilizzo del lavoro autonomo. Per la prima volta finalmente si istituisce un’unica assicurazione contro la disoccupazione uguale per tutti i lavoratori dipendenti e si*

*riconduce la Cassa integrazione guadagni alla sua funzione originaria: quella di tenere i lavoratori legati all'impresa nelle situazioni di difficoltà temporanea, non quella di sostenere con il denaro pubblico imprese senza nessuna prospettiva. In conclusione i contenuti della riforma sono apprezzabili e vanno portati avanti senza tentennamenti. Tuttavia il successo della riforma si misurerà anche su quanto la volontà del legislatore, in termini di norme di licenziamento e di riassorbimento del lavoro precario, si trasformerà in pratica giurisprudenziale. A questo proposito è importante che il linguaggio della legislazione sia chiaro e il ricorso ai giudici non eccessivo. Su questi due ultimi punti rimangono delle riserve che speriamo verranno corrette in seguito”.*

Il Riquadro 16 riporta la parte del testo approvato dal Senato il 31.5.2012 che sostituisce l'art. 18 della legge 300/1970.

**Riquadro 16 – Stralcio dal testo del disegno di legge ‘DISPOSIZIONI IN MATERIA DI RIFORMA DEL MERCATO DEL LAVORO IN UNA PROSPETTIVA DI CRESCITA’ approvato dal Senato della Repubblica il 31.5.2012 e dalla Camera dei Deputati il 27.6.2012**

[...]

42. All'articolo 18 della legge 20 maggio 1970, n. 300, sono apportate le seguenti modificazioni:

- a) la rubrica è sostituita dalla seguente: «Tutela del lavoratore in caso di licenziamento illegittimo»;  
b) i commi dal primo al sesto sono sostituiti dai seguenti:

«Il giudice, con la sentenza con la quale dichiara la nullità del licenziamento perché discriminatorio ai sensi dell'articolo 3 della legge 11 maggio 1990, n. 108, ovvero intimato in concomitanza col matrimonio ai sensi dell'articolo 35 del codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, o in violazione dei divieti di licenziamento di cui all'articolo 54, commi 1, 6, 7 e 9, del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, e successive modificazioni, ovvero perché riconducibile ad altri casi di nullità previsti dalla legge o determinato da un motivo illecito determinante ai sensi dell'articolo 1345 del codice civile, ordina al datore di lavoro, imprenditore o non imprenditore, la reintegrazione del lavoratore nel posto di lavoro, indipendentemente dal motivo formalmente addotto e quale che sia il numero dei dipendenti occupati dal datore di lavoro. La presente disposizione si applica anche ai dirigenti. A seguito dell'ordine di reintegrazione, il rapporto di lavoro si intende risolto quando il lavoratore non abbia ripreso servizio entro trenta giorni dall'invito del datore di lavoro, salvo il caso in cui abbia richiesto l'indennità di cui al terzo comma del presente articolo. Il regime di cui al presente articolo si applica anche al licenziamento dichiarato inefficace perché intimato in forma orale.

Il giudice, con la sentenza di cui al primo comma, condanna altresì il datore di lavoro al risarcimento del danno subito dal lavoratore per il licenziamento di cui sia stata accertata la nullità, stabilendo a tal fine un'indennità commisurata all'ultima retribuzione globale di fatto maturata dal giorno del licenziamento sino a quello dell'effettiva reintegrazione, dedotto quanto percepito, nel periodo di estromissione, per lo svolgimento di altre attività lavorative. In ogni caso la misura del risarcimento non potrà essere inferiore a cinque mensilità della retribuzione globale di fatto. Il datore di lavoro è condannato inoltre, per il medesimo periodo, al versamento dei contributi previdenziali e assistenziali.

Fermo restando il diritto al risarcimento del danno come previsto al secondo comma, al lavoratore è data la facoltà di chiedere al datore di lavoro, in sostituzione della reintegrazione nel posto di lavoro, un'indennità pari a quindici mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, la cui richiesta determina la risoluzione del rapporto di lavoro, e che non è assoggettata a contribuzione previdenziale. La richiesta dell'indennità deve essere effettuata entro trenta giorni dalla comunicazione del deposito della sentenza, o dall'invito del datore di lavoro a riprendere servizio, se anteriore alla predetta comunicazione.

Il giudice, nelle ipotesi in cui accerta che non ricorrono gli estremi del giustificato motivo soggettivo o della giusta causa adottati dal datore di lavoro, per insussistenza del fatto contestato ovvero perché il fatto rientra tra le condotte punibili con una sanzione conservativa sulla base delle previsioni dei contratti collettivi ovvero dei codici disciplinari applicabili, annulla il licenziamento e condanna il datore di lavoro alla reintegrazione nel posto di lavoro di cui al primo comma e al pagamento di un'indennità risarcitoria commisurata all'ultima retribuzione globale di fatto dal giorno del licenziamento sino a quello dell'effettiva reintegrazione, dedotto quanto il lavoratore ha percepito, nel periodo di estromissione, per lo svolgimento di altre attività lavorative, nonché quanto avrebbe potuto percepire dedicandosi con diligenza alla ricerca di una nuova occupazione. In ogni caso la misura dell'indennità risarcitoria non può essere superiore a dodici mensilità della retribuzione globale di fatto. Il datore di lavoro è condannato, altresì, al versamento dei contributi previdenziali e assistenziali dal giorno del licenziamento fino a quello della

effettiva reintegrazione, maggiorati degli interessi nella misura legale senza applicazione di sanzioni per omessa o ritardata contribuzione, per un importo pari al differenziale contributivo esistente tra la contribuzione che sarebbe stata maturata nel rapporto di lavoro risolto dall'illegittimo licenziamento e quella accreditata al lavoratore in conseguenza dello svolgimento di altre attività lavorative. In quest'ultimo caso, qualora i contributi afferiscano ad altra gestione previdenziale, essi sono imputati d'ufficio alla gestione corrispondente all'attività lavorativa svolta dal dipendente licenziato, con addebito dei relativi costi al datore di lavoro. A seguito dell'ordine di reintegrazione, il rapporto di lavoro si intende risolto quando il lavoratore non abbia ripreso servizio entro trenta giorni dall'invito del datore di lavoro, salvo il caso in cui abbia richiesto l'indennità sostitutiva della reintegrazione nel posto di lavoro ai sensi del terzo comma.

Il giudice, nelle altre ipotesi in cui accerta che non ricorrono gli estremi del giustificato motivo soggettivo o della giusta causa adottati dal datore di lavoro, dichiara risolto il rapporto di lavoro con effetto dalla data del licenziamento e condanna il datore di lavoro al pagamento di un'indennità risarcitoria onnicomprensiva determinata tra un minimo di dodici e un massimo di ventiquattro mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, in relazione all'anzianità del lavoratore e tenuto conto del numero dei dipendenti occupati, delle dimensioni dell'attività economica, del comportamento e delle condizioni delle parti, con onere di specifica motivazione a tale riguardo.

Nell'ipotesi in cui il licenziamento sia dichiarato inefficace per violazione del requisito di motivazione di cui all'articolo 2, comma 2, della legge 15 luglio 1966, n. 604, e successive modificazioni, della procedura di cui all'articolo 7 della presente legge, o della procedura di cui all'articolo 7 della legge 15 luglio 1966, n. 604, e successive modificazioni, si applica il regime di cui al quinto comma, ma con attribuzione al lavoratore di un'indennità risarcitoria onnicomprensiva determinata, in relazione alla gravità della violazione formale o procedurale commessa dal datore di lavoro, tra un minimo di sei e un massimo di dodici mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, con onere di specifica motivazione a tale riguardo, a meno che il giudice, sulla base della domanda del lavoratore, accerti che vi è anche un difetto di giustificazione del licenziamento, nel qual caso applica, in luogo di quelle previste dal presente comma, le tutele di cui ai commi quarto, quinto o settimo.

Il giudice applica la medesima disciplina di cui al quarto comma del presente articolo nell'ipotesi in cui accerti il difetto di giustificazione del licenziamento intimato, anche ai sensi degli articoli 4, comma 4, e 10, comma 3, della legge 12 marzo 1999, n. 68, per motivo oggettivo consistente nell'inidoneità fisica o psichica del lavoratore, ovvero che il licenziamento è stato intimato in violazione dell'articolo 2110, secondo comma, del codice civile. Può altresì applicare la predetta disciplina nell'ipotesi in cui accerti la manifesta insussistenza del fatto posto a base del licenziamento per giustificato motivo oggettivo; nelle altre ipotesi in cui accerta che non ricorrono gli estremi del predetto giustificato motivo, il giudice applica la disciplina di cui al quinto comma. In tale ultimo caso il giudice, ai fini della determinazione dell'indennità tra il minimo e il massimo previsti, tiene conto, oltre ai criteri di cui al quinto comma, delle iniziative assunte dal lavoratore per la ricerca di una nuova occupazione e del comportamento delle parti nell'ambito della procedura di cui all'articolo 7 della legge 15 luglio 1966, n. 604, e successive modificazioni. Qualora, nel corso del giudizio, sulla base della domanda formulata dal lavoratore, il licenziamento risulti determinato da ragioni discriminatorie o disciplinari, trovano applicazione le relative tutele previste dal presente articolo.

Le disposizioni dei commi dal quarto al settimo si applicano al datore di lavoro, imprenditore o non imprenditore, che in ciascuna sede, stabilimento, filiale, ufficio o reparto autonomo nel quale ha avuto luogo il licenziamento occupa alle sue dipendenze più di quindici lavoratori o più di cinque se si tratta di imprenditore agricolo, nonché al datore di lavoro, imprenditore o non imprenditore, che nell'ambito dello stesso comune occupa più di quindici dipendenti e all'impresa agricola che nel medesimo ambito territoriale occupa più di cinque dipendenti, anche se ciascuna unità produttiva, singolarmente considerata, non raggiunge tali limiti, e in ogni caso al datore di lavoro, imprenditore e non imprenditore, che occupa più di sessanta dipendenti.

Ai fini del computo del numero dei dipendenti di cui all'ottavo comma si tiene conto dei lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato parziale per la quota di orario effettivamente svolto, tenendo conto, a tale proposito, che il computo delle unità lavorative fa riferimento all'orario previsto dalla contrattazione collettiva del settore. Non si computano il coniuge e i parenti del datore di lavoro entro il secondo grado in linea diretta e in linea collaterale. Il computo dei limiti occupazionali di cui all'ottavo comma non incide su norme o istituti che prevedono agevolazioni finanziarie o creditizie.

Nell'ipotesi di revoca del licenziamento, purché effettuata entro il termine di quindici giorni dalla comunicazione al datore di lavoro dell'impugnazione del medesimo, il rapporto di lavoro si intende ripristinato senza soluzione di continuità, con diritto del lavoratore alla retribuzione maturata nel periodo precedente alla revoca, e non trovano applicazione i regimi sanzionatori previsti dal presente articolo»;

c) all'ultimo comma, le parole: «al quarto comma» sono sostituite dalle seguenti: «all'undicesimo comma». 43. All'articolo 30, comma 1, della legge 4 novembre 2010, n. 183, e' aggiunto, in fine, il seguente periodo: «L'inosservanza delle disposizioni di cui al precedente periodo, in materia di limiti al sindacato di merito sulle valutazioni tecniche, organizzative e produttive che competono al datore di lavoro, costituisce motivo di impugnazione per violazione di norme di diritto». [...]

In vista dell'approvazione definitiva della riforma della legislazione sul lavoro da parte della Camera dei Deputati si sono riaccese le polemiche, in particolare da parte del nuovo Presidente di Confindustria Giorgio Squinzi (che peraltro riprende la posizione sostanzialmente negativa già assunta da Emma Marcegaglia, ved. B.223). In B.237 si legge: *“Al presidente di Confindustria la riforma del lavoro non è mai andata giù ma ieri il commento negativo è stato piuttosto caustico al punto da diventare cult sui blog e su Twitter. «Una vera boiata», l'ha definita Squinzi tra le risate degli imprenditori dell'Adil (laterizi) pur affermando che il testo «va comunque approvato rapidamente per mostrare all'Europa la capacità del governo di riformare il Paese». E sperando che i correttivi poi arrivino davvero...”*.

Lo stesso articolo riporta alcuni dei commenti suscitati da questa presa di posizione: *“...Pronta la risposta del ministro del Welfare Elsa Fornero che si dice «sicura che il leader degli imprenditori si ricrederà sulla efficacia della riforma»...«Forse sono parole un po' eccessive ma noi la riforma la voteremo - ha commentato il presidente del Pd Rosy Bindi... Per il deputato Pdl Giuliano Cazzola «Squinzi ha centrato, con efficacia encomiabile, la questione della riforma del mercato del lavoro»...”*.

Infine, dopo l'approvazione definitiva della Riforma da parte della Camera dei Deputati, avvenuta il 27.6.2012, B.240 riporta alcune considerazioni sintetiche di Pietro Ichino:

- *“...C'è un merito di questa riforma che basta da solo a compensare tutti i difetti: in materia di licenziamenti si passa da un regime in cui la regola generale è costituita dalla reintegrazione nel posto di lavoro, quella che la teoria generale indica come una property rule, a una liability rule, ovvero alla sanzione indennitaria...;*
- *un altro grande merito, che è stato sottovalutato: dopo diciotto anni nei quali si è parlato di riforma degli ammortizzatori sociali senza che nessun governo, né di centrodestra né di centrosinistra, riuscisse a cavare un ragno dal buco, e dopo una fase di confronto con le parti sociali in cui sia gli imprenditori sia i sindacati si sono opposti molto duramente a cambiare le cose, questa riforma è stata fatta: ora abbiamo un'assicurazione generale di livello europeo contro la disoccupazione, applicabile a tutto il lavoro dipendente; e la Cassa integrazione guadagni è stata ricondotta alla sua funzione originaria, ovviamente molto diversa dal trattamento di disoccupazione...;*
- *nell'immediato la riforma non incentiverà gli investimenti esteri in Italia, anche perché da destra e da sinistra abbiamo fatto tutto il possibile per svalutare le novità positive della riforma. Sulla distanza qualche effetto positivo incomincerà a vedersi. Ma per essere più attrattivi nei confronti degli investimenti esteri abbiamo un bisogno assoluto di semplificazione della nostra legislazione del lavoro...;*
- *Confindustria sbaglia nel sottovalutare la svolta che si compie sulla disciplina dei licenziamenti. D'ora in poi il cosiddetto “aggiustamento fine” degli organici, che finora sopra i 15 dipendenti è stato quasi del tutto impossibile, diventa possibile. Anche se costoso: da 12 a 24 mensilità dell'ultima retribuzione...;*
- *sul piano tecnico-giuridico, ci sono alcuni dettagli da sistemare. Ma mi parrebbe sbagliato rimettere subito in discussione l'equilibrio politico che è stato faticosamente trovato, tra flessibilizzazione della disciplina dei licenziamenti e contrasto al precariato. Sperimentiamo la riforma, misuriamone con precisione gli effetti, come è previsto nei primi commi dell'articolo 1. Poi potremo rimetterci le mani a ragion veduta. E a quel punto sarà anche più facile affrontare pragmaticamente la questione della semplificazione della disciplina dei licenziamenti: il tabù dell'articolo 18 ormai è stato archiviato...”*.

### 5.11 Premiare il merito è possibile

Sembra opportuno terminare questa rassegna con un tema spesso citato ma raramente realizzato: nel mondo del lavoro ‘premiare il merito è possibile’.

Un punto di riferimento in proposito è certamente costituito dal libro ‘*Meritocrazia*’ [Abravanel R., 2008]. In esso, come è noto, l’Autore declina concretamente l’enunciazione di principio dell’art. 3 della Costituzione (“...*E’ compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana...*”) articolandola in due concetti / valori che – come egli stesso afferma – costituiscono il fondamento della meritocrazia, e che nel libro vengono ripetutamente e appassionatamente ripresi e sviluppati:

- *responsabilizzazione* di ciascun individuo sulle proprie azioni e sulle loro conseguenze in termini di onori e oneri,
- *pari opportunità* per tutti, secondo le proprie capacità, nei confronti di tale sfida.

Con approccio ‘ingegneristico’, Abravanel si preoccupa di fornire dei ‘criteri di misura’ per i due concetti / valori alla base della meritocrazia, poiché ‘è difficile migliorare ciò che non si sa misurare’: “...[Le società meritocratiche basate sulla fiducia] *hanno bisogno di misure oggettive, fattuali, analizzabili statisticamente e comparabili fra loro per rendere l’avanzamento sociale di un singolo ‘giusto’ agli occhi degli altri e rafforzare la cultura della fiducia. Nelle società meritocratiche chiunque può osservare l’enfasi che viene posta sulle misure fattuali della performance di individui, organizzazioni e istituzioni, soprattutto di quelle che non si misurano ogni giorno con la concorrenza. Tali misure devono essere credibili, certificate da fonti autorevoli, ‘robuste’, e soprattutto devono essere disponibili al pubblico...[e ancora] le pari opportunità possono essere misurate. La mobilità sociale valuta quanto sono distribuite le opportunità in una società: se è elevata, le opportunità sono più simili per tutti e l’ideologia del merito funziona: ecco perché nelle società meritocratiche le statistiche della mobilità sociale vengono elaborate e seguite con enorme interesse*”.

L’aspetto più interessante del libro è rappresentato dal fatto che l’Autore è sostanzialmente ottimista sulla possibilità di modificare in senso meritocratico la nostra società – nonostante il desolante punto di partenza (la società italiana è definita ‘*ineguale e ingiusta*’), e formula proposte costruttive per raggiungere tale obiettivo. Alcune proposte potrebbero essere – oggi – considerate utopistiche, ma quante volte la storia ci dimostra che solo le (apparenti) utopie sono state in grado di mutare profondamente la società?

Per altri contributi in proposito si vedano, oltre al più volte citato B.56, a B.62 (ved. § 5.9), B.65 (ved. §5.6), e B.71 (ved. § 4.5.3 e 5.7):

- B.64, che riferisce di “...*un accordo fra Agenzia delle Entrate della provincia di Trento e sindacati, che stabilisce che per avere diritto ai premi di produttività, occorre dimostrare di aver lavorato di più e meglio, attraverso un particolare meccanismo meritocratico destinato a remunerare la produttività individuale per tutte le attività dell’area controllo dell’ufficio. E i dipendenti più attivi ottengono fino a duemila euro in più... Nell’Agenzia delle Entrate tutte le attività passano attraverso i personal computer di cui sono dotati i dipendenti e acquisite dal sistema informativo. Risulta così possibile avere quella base dati indispensabile per costruire appositi indicatori di risultato individuale...*”. Seguono i dettagli dei meccanismi utilizzati;
- B.108, già citato nel § 5.9, che conclude la proposta di riforma dei rapporti di lavoro con un appassionato richiamo alla meritocrazia: “...[una soluzione è possibile] *facendo finalmente un passo avanti verso quella «meritocrazia» tanto predicata quanto poco praticata in casa nostra. La pazienza con cui la società civile ha sopportato fin qui i guasti dell’apartheid nel mercato del lavoro non deve ingannare. Il silenzio delle generazioni più giovani non è acquiescenza. Quello delle generazioni meno giovani non è indifferenza. Sta ora alla classe politica dimostrare che il suo silenzio non è - come spesso appare - impotenza.*”.

## 6. Bibliografia essenziale

- [1] Abravanel R., 2008, *Meritocrazia*, Garzanti ed., Milano
- [2] Agrawal V., e al., 2003, “*Offshoring and beyond*”, The McKinsey Quarterly
- [3] Batini D., e al., 2010, *Consignment stock inventory model in an integrated supply chain*, Int. J. of Production Research, Vol. 48, n. 2
- [4] Brandolese A., 1998, *I criteri di progettazione dell’assetto produttivo: mode o vera innovazione?*, Economia & Management, n. 3, pp. 93-101
- [5] Camuffo A., Micelli S., 1997, *Mediterranean lean production: supervisors, teamwork and new forms of work organization in three european car makers*, J. Management and Governance, Vol. 1, n. 1, pp. 103-122
- [6] Centro Studi Confindustria, 2012, *Scenari industriali: vuoti di domanda e nuovi divari tra le imprese; manifattura cuore dell’innovazione: torna strategica la politica industriale*, pp. 163
- [7] Chesbrough H.W., Teece D.J., 1997: *Quando virtuale fa rima con virtuoso – le scelte organizzative che favoriscono l’innovazione*, Results, anno IV, n. 5, pp. 5-17
- [8] De Maio A., 2011, *L’innovazione vincente*, Francesco Brioschi ed., pp. 301
- [9] De Toni A., e al., 2011, *International Operations Management*, Gower Press
- [10] Galgano A., 2002, *I sette strumenti manageriali della qualità totale*, Il Sole-24 Ore ed.
- [11] Gallino L., 2007, *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Laterza ed.
- [12] Ichino P., 2005, *A che cosa serve il Sindacato?*, Mondadori ed., Milano
- [13] Ichino P., 2012, *Inchiesta sul lavoro*, Mondadori ed., Milano
- [14] March J., Simon H., 1958: *Organizations*, John Wiley & Sons, New York
- [15] Pennacchi A., 1994, *Mammut*, Donzelli ed., - riedito nel 2011 da Mondadori
- [16] Pisano G, Shih W., *L’urgenza di ritrovare la competitività perduta*, Harvard Business Review Italia, settembre 2009
- [17] Sianesi A., 2011, *La Gestione del sistema di produzione*, ETAS libri, Milano, pp. 635
- [18] Sistema Statistico Nazionale, Istituto Nazionale di Statistica, 2009, *Classificazione delle attività economiche ATECO 2007*, ISTAT, Roma, pp. 659
- [19] Skinner W., 1969, *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy*, Harvard Business Review, may 1969
- [20] Special Report ‘*Manufacturing and innovation – The third industrial revolution*’, The Economist, 21.4.2012
- [21] Taylor F.W., 1911, *The Principles of Scientific Management*; ediz. italiana *Organizzazione Scientifica del Lavoro*, Ateneum, Roma 1915
- [22] Womack J.P., Jones D.T., Roos D., 1991, *The Machine that changed the world: The story of Lean Production*, Harper-Collins, New York, ediz. italiana *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano 1991
- [23] Womack J.P., Jones D.T., 1996, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*, Simon & Schuster, New York, ediz. italiana *Lean thinking: come creare valore e bandire gli sprechi*, Guerini, Milano 1997

Elenco dei contributi citati nel testo – in ordine di codice

A.1

Francesco Alberti, *Super euro e la carica dell'Oriente*, Corriere della Sera, 23.7.2003

A.2

Mario Sensini, *Troppo concorrenza dall'Oriente*, Corriere della Sera, 19.10.2003

A.3

Danilo Taino, *Lavoro, pasti e letto in fabbrica. I cinesi che sconvolgono il mondo*, Corriere della Sera, 23.10.2003

A.4

Fabrizio Onida, *Meglio giocare in attacco*, Corriere della Sera, 1.11.2003

A.5

Manufuture 2003, convegno presso Assolombarda, 1.12.2003

A.6

Incontro sul settore degli elettrodomestici, novembre 2003

A.7

Giuliana Ferraino, *Biella, la sfida del cachemire. In Cina*, Corriere della Sera, 18.12.2003

A.8

Danilo Taino, *E la fabbrica del mondo piega il mito del distretto industriale*, Corriere della Sera, 18.12.2003

A.9

Francesco Merloni, *Il vento dell'Est*, Civiltà del Lavoro, anno XLVIII n. 5, dicembre 2003

A.10

Beniamino Quintieri, *Cina: una risorsa non solo una minaccia*, Civiltà del Lavoro, anno XLVIII n. 5, dicembre 2003

A.11

Michele Perini, *Una corsa irresistibile*, Civiltà del Lavoro, anno XLVIII n. 5, dicembre 2003

A.12

Giuliana Ferraino, *La sfida cinese? A Como un marchio per vincerla*, Corriere della Sera, 3.1.2004

A.13

*Il Gruppo Peugeot-Citroen annuncia nuovi investimenti in Cina*, Ansa, 4.2.2004

A.14

Danilo Taino, *Dietro la crisi una battaglia planetaria per conquistare e tenere clienti e mercati*, Corriere della Sera, 10.2.2004

A.15

Federico De Rosa, *No alla cultura del declino, il made in Italy non è solo moda*, Corriere della Sera, 3.03.2004

A.16

Danilo Taino, *Arrivano i cinesi, ma l'Italia non sa cosa offrire*, Corriere della Sera, 20.3.2004

A.17

Stefania Radman, *Il comparto italiano del freddo trema: a rischio anche una collegata torinese di Whirlpool*, [www.vareseweb.it](http://www.vareseweb.it), 1.4.2004

A.18

Cesare Zapperi, *Bergamo, la crisi corre sul filo del tessile*, Corriere della Sera, 4.04.2004

A.19

Federico Fubini, *La concorrenza cinese? Si batte solo con i segreti*, Corriere della Sera, 14.4.2004

A.20

Mario Draghi, *Troppe paure e pochi Nobel*, Corriere della Sera, 18.04.2004

A.21

Francesco Giavazzi, *C'è un'Italia che accetta la concorrenza*, Corriere della Sera, 19.04.2004

A.22

Massimo Mucchetti, *Le nuove grandi imprese? Solo nei settori tradizionali*, Corriere della Sera, 27.06.2004

A.23

*La crescita delle medie imprese*, Mediobanca, giugno 2004

A.24

Gaia Piccardi, *Stile e tecnologia, la Cina ha preso la «febbre italiana»*, Corriere della Sera, 28.9.2004

A.25

Intervista a Alberto Bombassei, *Civiltà del Lavoro*, anno XLIX, n. 5, ottobre 2004

A.26

Intervista a Giuseppe Donato, *Civiltà del Lavoro*, anno XLIX, n. 5, ottobre 2004

A.27

Paolo Artemi, *La piccola Panda diventa campionessa di qualità*, Corriere della Sera, 14.11.2004

A.28

John Hagel III, *Offshoring goes of the offensive*, The McKinsey Quarterly, n. 2, 2004

A.29

Ronald C. Ritter, Robert A. Sternfels, *When offshore manufacturing doesn't make sense*, The McKinsey Quarterly, n. 4, 2004

A.30

John Seely Brown, John Hagel III, *Innovation blowback (boomerang): Disruptive management practices from Asia*, The McKinsey Quarterly, n. 1, 2005

A.31

Massimo Gaggi, *Quando l'operaio Usa batte quello messicano*, Corriere della Sera, 4.03.2005

A.32

Giuliano Noci, *I distretti italiani alla resa dei conti*, Il Maestrale, febbraio 2005

A.33

Giuliana Ferraino, *La sorpresa della Cina: ora crescono i salari*, Corriere della Sera, 25.04.2005

A.34

Giovanni Sartori, *Rileggete il vecchio Ricardo: ecco perché la Cina fa paura*, Corriere della Sera, 27.06.2005

A.35

Innocenzo Cipolletta, *La Cina non va temuta. È l'Italia del dopoguerra*, Corriere della Sera, 29.06.2005

A.36

Giovanni Sartori, *Risposta a Cipolletta*, Corriere della Sera, 29.06.2005

A.37

Giovanni Sartori, *La Cina e noi: i conti non tornano – Crisi dell'Europa*, Corriere della Sera, 3.07.2005

A.38

Fabrizio Onida, *Ora alle imprese italiane conviene investire in Cina*, Corriere della Sera, 25.07.2005

A.39

Federico Fubini, *Distretti, la vera sorpresa: la meccanica supera la moda*, Corriere della Sera, 17.09.2005

A.40

Raffaella Polato, *La carica delle piccole imprese sulla via dell'Oriente*, Corriere della Sera, 25.09.2005

A.41

Piero Ostellino, *Un'occasione chiamata Cina – noi e lo sviluppo economico di Pechino*, Corriere della Sera, 22.11.2005

A.42

V. T. Bharadwaj, Gautam M. Swaroop, Ireena Vittal, *Winning the Indian consumer – Multinationals that successfully adapt their products to India's largely untapped market will have the advantage*, The McKinsey Quarterly, special edition 2005

A.43

Ravi Aron, Jitendra V. Singh, *Getting Offshoring Right*, Harvard Business Review, dicembre 2005

A.44

T.B., *Haier e Lenovo, la sfida di Pechino ai grandi marchi*, Corriere della Sera 31.8.2005

A.45

*Manufacturing employment: industrial metamorphosis*, The Economist, 1.10.2005

A.46

Danilo Taino, *Forni a microonde e DVD, a sorpresa in India si comincia a spendere*, Corriere della Sera, 5.01.2006

A.47

*E il Nordest porta il lavoro più a ... est*, Impresa e Finanza, 21.01.2006

A.48

Donatella Corti, Alessandro Pozzetti, Marta Zorzini, *Production Relocation of Italian Companies in Romania: an empirical Analysis (sintesi)*, Convegno Euroma presso Politecnico di Milano 2006

A.49

Paolo Bricco, *Torna a casa e non «delocalizza» più il Made in Italy costretto alla qualità*, Corriere della Sera, 13.01.2007

A.50

Maria Silvia Sacchi, *Il tessile è ripartito e ora ringrazia la Cina – Così la concorrenza rilancia la moda*, Corriere Economia, 5.03.2007

A.51

Roberto Rizzo, *Dentifricio tossico dalla Cina: sequestri dei Nas in tutta Italia*, Corriere della Sera, 8.07.2007

A.52

Fabio Cavaleri, *E ora il made in China finisce sotto accusa*, Corriere della Sera, 8.07.2007

A.53

Massimo Mucchetti, *L'acciaio italiano: una risorsa sottovalutata*, Corriere della Sera, 19.08.2007

A.54

Francesco Daveri e Cecilia Jona-Lasinio, *La delocalizzazione non basta*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 3.12.2007

A.55

*Offshoring and Employment: trends and impacts*, OECD Editions, 2007

A.56

Dario Di Vico, *“La globalizzazione? Può essere dolce”*. Luciano Benetton: *“Dalla crisi non si esce con i dazi”*, Corriere della Sera, 12.05.2008

A.57

Giangiaco Nardozi, Marco Onado, *Riflessioni di due Economisti*, Il Sole 24 Ore, 10.12.2008

A.58

Ajay Goel e al., *Time to rethink offshoring?*, The McKinsey Quarterly, settembre 2008

A.59 La Voce

Fabiano Schivardi, *All'impresa non basta più la famiglia*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 16.12.2008

A.60

Federico Fubini, *Aziende in fuga da Cina e India*, Corriere della Sera, 11.01.2009

A.61

Federico Fubini, *La moda dell'espatrio è finita. Meglio i prodotti fatti in Italia*, Corriere della Sera, 11.01.2009

A.62

Federico Fubini, *Ma indietro non si torna Siamo diventati più competitivi*, Corriere della Sera, 11.01.2009

A.63

*Manufacturing maintains growth arc*, [www.shanghaidaily.com](http://www.shanghaidaily.com), 2.07.2009

A.64

Stefano Righi, *Marcia indietro sulla via della seta*, Corriere della Sera, 22.11.2009

A.65

Gary P. Pisano, Willy C. Shih, *L'urgenza di ritrovare la competitività perduta*, Harvard Business Review Italia, settembre 2009

A.66

Dario Di Vico, *Le due strade del Made in Italy – Come conquistare i favolosi “BRIC”*, Corriere della Sera, 18.05.2010

A.67

Alberto Martinelli, *Scioperi cinesi*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 15.06.2010

A.68 Corriere della Sera, 18.6.2010, flash delle 12.10

A.69

Documento approvato dalle organizzazioni imprenditoriali e sindacali nella riunione del 27.10.2010, [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)

A.70

*Il futuro prossimo dell'industria tessile comasca*, Centro Tessile Serico–Prometeia , 17.11.2010

A.71

Edoardo Nesi, *Storia della mia gente*, Bompiani 2010

A.72

Rachel Sanderson, *Value of being ‘Made in Italy’*, [www.FT.com](http://www.FT.com), 19.01.2011

A.73

Pascal Lamy, *‘Made in China’ tells us little about global trade*, [www.ft.com](http://www.ft.com), 24.01.2011

A.74

Dario Di Vico, *Se sono i Piccoli a salvare l'elettrodomestico italiano*, Corriere della Sera, 15.03.2011

A.75

Giuseppe Chiellino, *“Boulevard Emilia”*, da *CariParma a Cibus*, Il Sole 24 Ore, 23.03.2011

A.76

Dalla relazione di Emma Marcegaglia all'Assemblea annuale di Confindustria, 26.05.2011

A.77

Considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia, 31.05.2011

A.78

Sergio De Nardis, *Le imprese italiane dopo la recessione*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 28.06.2011

A.79

Mario Draghi, Jean-Claude Trichet, *Lettera della Banca centrale Europea al Governo Italiano*, Corriere della Sera, 29.09.2011

A.80

Elmar Burchia, *Troppo bella questa Hyundai – Il capo Volkswagen si sfoga con i suoi*, Corriere della Sera, 29.09.2011

A.81

Claudio Del Frate, *Sorpresa, vola l'export lombardo. I motori sono i vecchi distretti*, Corriere della Sera 29.09.2011

A.82

Raffaella Polato, *Produzione mai così bene dal 2000*, Corriere della Sera, 11.10.2011

A.83

Claudio Del Frate, *Il vero potere? Il nostro saper fare*, Corriere della Sera, 11.10.2011

A.84

Marco Del Corona, *Identikit della classe operaia cinese, ovvero Piccoli Padroni crescono*, Corriere della Sera, 12.10.2011

A.85

*Il Paese torni a fare politica industriale*, Corriere della Sera, 14.10.2011

A.86

Harold Sirkin, Michael Zinser, Douglas Hohner, *Made in America, again – Why manufacturing will return to the U.S.*, The Boston Consulting Group, agosto 2011

A.87

Michelangelo Cocco, *Sorpresa! La Cina non conviene più*, Il Manifesto, 12.10.2011

A.88

Paolo Bricco, *Nomisma aiuterà la Cina a investire nelle nostre PMI*, Il Sole 24Ore, 21.10.2011

A.89

Roberta Scagliarini, *Danieli: “Investire in Italia? Ci piacerebbe”*, Corriere Economia, 31.10.2011

A.90

Andrea Sianesi, *Lavorare meglio, produrre di più*, Il Giorno, 1.11.2011

A.91

Adriano De Maio, *L'Innovazione vincente*, Francesco Brioschi Editore, Milano 2011

A.92

Guido Romano, Fabiano Schivardi, *Quali sono le imprese che battono la crisi*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 4.11.2011

A.93

Gp. R., *Le ex Ferriere di Dongo costruiranno motori*, La Provincia di Como, 7.05.2011

A.94

Luigi Corvi, *Industria, si ferma la crescita*, Corriere della Sera, 9.11.2011

A.95

Fabio Savelli, *Distretti delle calze, allarme occupazione. A Mantova e Brescia la Cina fa paura*, Corriere della Sera, 11.11.2011

A.96

Roberto Bagnoli, *Da Lehman alla recessione 3,3 miliardi di ore in cassa*, Corriere della Sera, 13.11.2011

A.97

Bianca Carretto, *Peugeot-Citroen raddoppia in Asia*, Corriere della Sera, 13.11.2011

A.98

Massimo Sideri, *'Forza Cina' apre in Italia a Segrate. Il motivo? Gli ingegneri 'low cost'*, Corriere della Sera, 16.11.2011

A.99

Isabella Rota Baldini, *Il falso mito del numero fisso di posti di lavoro*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 22.11.2011

A.100

Marco Vitale, *Sosteniamo di più il Manifatturiero. A colloquio con Marco Vitale, economista d'impresa*, *Civiltà del Lavoro*, n. 4/5, 2011

A.101

Francesca Basso, *Il segreto di Interpump. La crescita a geometria variabile*, Corriere della Sera, 2.12.2011

A.102

Laura Guardini, *Amore e gomma sul lago*, Corriere della Sera, 2.12.2011

A.103

Dario Di Vico, *La riforma del mercato del lavoro: un cantiere inutile senza la crescita*, Corriere della Sera, 9.12.2011

A.104

Dario Di Vico, *Bombassei: ormai stessi interessi per capitale e lavoro*, Corriere della Sera, 10.12.2011

A.105

Dario Di Vico, *I Distretti Italiani? Battono la Germania*, Corriere della Sera, 20.12.2011

A.106

Raffaella Polato, *Generale Electric pronta a investire in Italia: crediamo nell'euro, la tempesta si calmerà*, Corriere della Sera, 28.12.2011

A.107

Bernard Simon, *Toyota recalls 2.2m vehicles over mats*, *Financial Times*, 24.02.2011

A.108

*La Nike costretta a risarcire 4.500 operai in Indonesia*, [www.corriere.it](http://www.corriere.it), 12.01.2012

A.109

Marco Del Corona, *Il salario minimo garantito e le nuove disuguaglianze cinesi*, Corriere della Sera, 18.1.2012

A.110

Simon Rabinovitch, *Sustaining China's Economic Growth after the Global Financial Crisis*, Financial Times, 22.1.2012

A.111

Alberto Alesina, Francesco Giavazzi, *Come si apre il mercato del (buon lavoro) ai giovani*, Corriere della Sera, 22.1.2012

A.112

Paolo Salom, *Apple, la Cina e i costi umani per iPad e iPhone in Cina (Epa)*, Corriere della Sera, 26.1.2012

A.113

*Larger Asian companies look to Europe*, Financial Times, 22.01.2012

A.114

*Toyota: a yen for recovery*, Financial Times, 26.01.2012

A.115

Chris Bryant, Ed Crooks, *Western Industrials feel a Chinese burn*, Financial Times, 29.01.2012

A.116

Rachel Sanderson, *Italy's Manufacturers find 'small is good' no more*, Financial Times, 5.02.2012

A.117

John Horn, Vivien Singer, Jonathan Woetzel, *A truer picture of China's export machine*, The McKinsey Quarterly, settembre 2010

A.118

John Reed, *Peugeot Head raises possibility of plant closures*, Financial Times, 15.02.2012

A.119

Joseph Leahy, *The high price of booming Brasil*, Financial Times, 20.02.2012

A.120

*Viaggio dentro la Foxconn, le telecamere entrano nella fabbrica cinese di Apple*, [www.corriere.it](http://www.corriere.it), 22.02.2012

A.121

Massimo Mucchetti, *Le fabbriche italiane saranno salve solo se esporteranno in America*, Corriere della Sera, 24.02.2012

A.122

Massimo Mucchetti, *Marchionne e la Fiat: un tema per Monti*, Corriere della Sera, 26.02.2012

A.123

Dario Di Vico, *Ansaldo Sistemi: quel gioiellino che l'Italia rischia di perdere*, Corriere Economia, 5.03.2012

A.124

Raffaella Polato, *Fiat, nessun piano per chiudere le fabbriche in Italia*, Corriere della Sera 6.03.2012

A.125

Peter Marsh, Chris Bryant, *Siemens and ABB focus on innovation*, Financial Times, 11.03.2012

A.126

Dario Di Vico, *Industria, ecco il Sud vitale che punta a esportare*, Corriere della Sera, 12.03.2012

A.127

Sergio Rizzo, *Gli imprenditori dove sono?*, Corriere della Sera, 14.03.2012

A.128

Joe Leahy, *Brasil vows to protect manufacturing*, Financial Times, 16.03.2012

A.129

Dario Di Vico, *La protesta dei Piccoli: "Figli di un dio minore"*, Corriere della Sera, 16.3.2012

A.130

Raffaella Polato, *L'eccesso di auto in Europa. La competitività del sistema Italia*, Corriere della Sera, 17.03.2012

A.131

Raffaella Polato, *Il Premier apre al modello Lingotto*, Corriere della Sera, 18.03.2012

A.132

Yuval Atsmon, Max Magni, *Meet the Chinese consumer of 2020*, The McKinsey Quarterly, marzo 2012

A.133

Rajat Dhawan, Gautam Swaroop, Adil Zainulbhai, *Fulfilling the promise of India's manufacturing sector*, The McKinsey Quarterly, marzo 2012

A.134

Alessandro Zuin, *Terreni gratis, incentivi, fisco light: "Il dumping è qui, in Europa"*, Corriere della Sera – Veneto, 25.03.2012

A.135

*Dal Veneto all'Est: 3 casi*, Corriere della Sera –Veneto, 25.03.2012

A.136

Gianni Favero, *Electrolux, c'è il nuovo accordo. Cig e turni ridotti a Susegana*, Corriere della Sera – Veneto, 25.03.2012

A.137

Chiara Caprio, *Salari da fame e straordinari, viaggio nelle fabbriche cinesi della mascotte di Londra 2012*, Corriere della Sera, 26.03.2012

A.138

Chris Nuttall, Richard Waters, *Apple backs reforms for Foxconn staff*, Financial Times, 30.03.2012

A.139

Sergio Rizzo, *Trasporti costosi & Internet lento: perché l'estero non investe in Italia*, Corriere della Sera, 1.04.2012

A.140

Peter Marsh, *Riello seeks to expand global presence*, Financial Times, 10.04.2012

A.141

Giuseppe Recchi, *Fisco, giustizia e istruzione: tre cose che si possono fare per attrarre investitori*, Corriere della Sera, 11.04.2012

A.142

Francesca Basso, *Ikea scopre il 'made in Italy' con rubinetti e cassettiere*, Corriere della Sera, 11.04.2012

A.143

Federico Fubini, *Cuneo, Brianza, Udine: l'Italia del mobile resiste*, Corriere della Sera, 16.04.2012

A.144

Dario Di Vico, *Il coraggio degli imprenditori della fabbrica accanto*, Corriere della Sera, 22.04.2012

A.145

*The boomerang effect. As Chinese wages raise, some production is moving back to the rich world*, The Economist, 21.04.2012

A.146

Dario Di Vico, *La reazione dei Piccoli, 2mila aziende fanno rete*, Corriere della Sera, 26.04.2012

A.147

Dario Di Vico, *Tecnologia e filiera, il segreto di Lumezzane per sopravvivere ai cinesi*, Corriere della Sera, 25.04.2012

A.148

Marco Del Corona, *Brembo 'rinasce' in Cina: un nuovo polo a Nanchino*, Corriere della Sera, 26.04.2012

A.149

Dario Di Vico, *Il capitalismo delle grandi reti: perché vince il loro modello*, Corriere della Sera, 1.05.2012

A.150

Edoardo Segantini, *Ericsson per la rete ultraveloce*, Corriere della Sera, 25.05.2012

A.151

Edoardo Segantini, *Marcia indietro di Alcatel: esuberi, numero dimezzato*, Corriere della Sera, 2.06.2012

A.152

Alessandro Marchetti Tricamo, *Così il gigante Toyota è ritornato vincente Leader*, Corriere della Sera, 4.06.2012

A.153

*Manufacturing. The end of cheap China*, www.economist.com, 7.06.2012

A.154

Roberto Bagnoli, *A rischio pezzi importanti di industria*, Corriere della Sera, 7.06.2012

A.155

Peter Marsh, *Industries: future factories*, Financial Times, 10.06.2012

A.156

Fulvio Coltorti, *La nuova rivoluzione industriale inglese. Ritorno alla manifattura*, Corriere della Sera, 17.06.2012

A.157

Dario Di Vico, *Si azzoppa anche l'export dei Distretti*, Corriere della Sera, 17.06.2012

A.158

*Scenari industriali. Manifattura cuore dell'innovazione: torna strategica la politica industriale*, Centro Studi Confindustria, giugno 2012

B.1

Dialogo sul lavoro: Bruno Trentin a colloquio con Pietro Ichino, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 27.05.2003

B.2

Pietro Ichino (a cura di), *Rappresentanze sindacali e licenziamenti: un glossario*, 2003

B.3

Pietro Ichino, *Alfa di Arese, il futuro non è difendere l'inesistente*, Corriere della Sera, 11.11.2003

B.3 bis

Breve flash sul Corriere della Sera, 12.11.2003

B.4

Stefania Tamburello, *Rossi: non ci sono gli strumenti, però il cambiamento è necessario*, Corriere della Sera, 12.11.2003

B.5

Giuliana Ferraino, Rita Querzé, *Tra i mille reduci di Arese: flessibilità sì ma a progetto*, Corriere della Sera, 12.11.2003

B.6

Enrico Marro, *Brunetta: no agli Amarcord, l'auto ecologica è un bidone*, Corriere della Sera, 12.11.2003

B.7

Maurizio Zipponi, *Arese, due vie per un rilancio «L'errore? Lasciar decadere settori strategici per il Paese»*, Corriere della Sera, 18.11.2003

B.8

Pietro Ichino, *Arese, due vie per un rilancio «Il declino dell'industria non si ferma senza mobilità»*, Corriere della Sera, 18.11.2003

B.9 Da:

Fabrizio Onida, *Una strada in salita*, Civiltà del Lavoro, anno XLVIII n. 5, dicembre 2003

B.10

Pietro Ichino, *Quei dieci anni perduti di Arese e dintorni – Il caso Alfa Romeo*, Corriere della Sera, 23.09.2004

B.11

Maurizio Zipponi, *Uno scatto d'orgoglio per invertire la rotta*, Corriere della Sera, 24.09.2004

B.12

Pietro Ichino, *Caso Alfa Romeo. Quando il rilancio resta un miraggio*, Corriere della Sera, 30.09.2004

B.13

Aldo Bonomi, *Crisi dell'Alfa. Il futuro a idrogeno*, Corriere della Sera, 1.10.2004

B.14

Gianni Favero, *Via i robot, la fabbrica riscopre gli operai*, Corriere della Sera, 14.01.2004

B.15

Gazzetta Ufficiale, 14.1.2004 n. 10

Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali – Circolare 1/2004

Oggetto: Disciplina delle collaborazioni coordinate e continuative nella modalità c.d. a progetto.  
Decreto legislativo n. 276/03. IL MINISTRO – Firmato ROBERTO MARONI

B.16

Dario Di Vico, Emiliano Fittipaldi, *I nuovi operai senza lotta di classe. Ora sono individualisti e itineranti*, Corriere della Sera, 10.03.2004

B.17

Tommaso Padoa Schioppa, *Quale Alitalia per gli Italiani. La Crisi vista dalla parte dei consumatori*, Corriere della Sera, 20.09.2004

B.18

Pietro Ichino, *Le odiate vetrine del lavoro. Il ruolo delle agenzie private*, Corriere della Sera, 15.11.2004

B.19

Rita Querzé, *Cento posti per gli operai Alfa*, Corriere della Sera, 30.01.2005

B.20

Simona Ravizza, *Alfa pronta al rilancio, dieci aziende in arrivo ad Arese*, Corriere della Sera 1.02.2005

B.21

Massimo Nava, *«Turni lunghi, salari più alti» A Parigi la svolta di Sarkozy. Le riforme in Europa e l'occupazione*, Corriere della Sera, 1.02.2005

B.22

Sergio Rizzo, *E in Italia anche a sinistra è «una battaglia superata»*, Corriere della Sera, 1.02.2005

B.23

Pietro Ichino, *La via del declino*, Corriere della Sera, 17.02.2005

B.24

Paul Seabright, *Nati con la camicia e non sappiamo perché*, Corriere della Sera, 28.02.2005

B.25

Pietro Ichino, *Alfa di Arese: quattro anni di errori*, Corriere della Sera, 22.04.2005

B.26

Pietro Ichino, *Un Primo Maggio in surplace*, Corriere della Sera, 1.05.2005

B.27

Luigi Angeletti, *Rispondere con la flessibilità alle esigenze delle singole aziende*, Civiltà del Lavoro, n. 2, 2005

B.28

Pietro Ichino, *Contratti: un nuovo modello – La sfida di Pezzotta*, Corriere della Sera, 11.07.2005

B.29

Savino Pezzotta, *Caro Epifani, basta con i rinvii*, Corriere della Sera, 14.07.2005

B.30

Pietro Ichino, *Tanti contratti: la vera scommessa*, Corriere della Sera, 15.07.2005

B.31

Guglielmo Epifani, *Cambiare solo a queste condizioni*, Corriere della Sera, 16.07.2005

B.32

Massimo Gaggi, *Distanti dai partiti: così i sindacati italiani guardano a Chicago*, Corriere della Sera, 29.07.2005

B.33

Pietro Ichino, *La Cgil compie cent'anni – o forse no*, Corriere della Sera, 24.09.2005

B.34

Raffaele Bonanni, *Ma l'unità sindacale non passa dal maggioritario*, Corriere della Sera, 25.09.2005

B.35

Enrico Marro, *Lo sciopero? È diventato una routine*, Corriere della Sera, 26.10.2005

B.36

Pietro Ichino, *Il sogno della Nissan a Arese e quei negoziati senza futuro*, Corriere della Sera, 26.10.2005

B.37

Enrico Marro, *E il saggio di Ichino già scalda il sindacato – Cisl e Uil: il conflitto solo un'estrema ratio. La bocciatura della Cgil*, Corriere della sera, 27.10.2005

B.38

Pietro Ichino, *La guerra dei sei anni*, Corriere della Sera, 14.11.2005

B.39

Roberto Bagnoli, *Per le tute blu spunta il tavolo alla tedesca – dal 6 dicembre al via la trattativa finale*, Corriere della Sera, 22.11.2005

B.40

Pietro Ichino, *L'altro Mezzogiorno*, Corriere della Sera, 14.12.2005

B.41

Maurizio Ferrera, *Precariato, modernizzare si può*, Corriere della Sera, 15.12.2005

B.42

Pietro Ichino, *A che cosa serve il sindacato?*, Mondadori, Milano 2005, p. 287

B.43

Tiziano Treu, *Concordo con Ichino: a queste condizioni*, Corriere della Sera, 16.12.2005

B.44

Innocenzo Cipolletta, *Precariato, sì a nuovi contratti. E meno leggi*, Corriere della Sera, 17.12.2005

B.45

Tiziano Treu, *E a Montezemolo rispondo: i nuovi patti si fanno in azienda*, Corriere della Sera, 9.12.2005

B.46

Marika De Feo, *Flessibilità alla tedesca sui salari. In Germania avanza una sorta di rivoluzione nascosta sul fronte del lavoro a colpi di intese locali*, Corriere della sera, 8.01.2006

B.47

Pietro Ichino, *I precari permanenti*, Corriere della Sera, 14.03.2006

B.48

Pietro Ichino, *Il lavoro debole ha due facce*, Corriere della Sera, 17.03.2006

B.49

Pietro Ichino, *La mossa di Maroni*, Corriere della Sera, 15.04.2006

B.50

Pietro Ichino, *Sul lavoro un passo in avanti*, Corriere della Sera, 15.05.2006

B.51

Pietro Ichino, *La vera anima della Biagi*, Corriere della Sera, 26.09.2006

B.52

Edoardo Della Torre (a cura di), *La modernizzazione del lavoro nelle imprese milanesi*, Centro Studi Assolombarda, 28.06.2006

B.53

Pietro Ichino, *Relazioni industriali: la paralisi e i rimedi*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 19.06.2007

B.54

Pietro Ichino, *Un codice etico per il Sindacato*, Corriere della Sera, 24.06.2007

B.55

Pietro Ichino, *I vicoli ciechi della sinistra*, Corriere della Sera, 11.07.2007

B.56

Pietro Ichino, *Che cosa impedisce ai lavoratori di scegliersi l'Imprenditore*, convegno Il lavoro: valore, significato, identità, regole, Bologna, 20-21 giugno 2007

B.57

Bruno Anastasia, *Quando il lavoro è intermittente*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 2.08.2007

- B.58  
Pietro Ichino, *Come si combatte la precarietà*, Corriere della Sera, 20.08.2007
- B.59  
Pietro Ichino, *Le divergenze parallele – Sindacati, lo strano scontro sulla contrattazione*, Corriere della Sera, 3.09.2007
- B.60  
*Quattro tappe per riformare il mercato del lavoro in Francia*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 4.09.2007
- B.61  
Pietro Ichino, *I trenta denari della discordia*, Corriere della Sera, 6.11.2007
- B.62  
Pietro Ichino, *Il mercato e l'uguaglianza – Il liberalismo ha bisogno della sinistra*, Corriere della Sera, 13.11.2007
- B.63  
Dario Di Vico, *Il Luna Park*, Corriere della Sera, 30.11.2007
- B.64  
Antonino Gentile, *Premiare il merito è possibile*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 18.01.2008
- B.65  
Tito Boeri, Pietro Garibaldi, *Il Premio salariale a due livelli*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 20.03.2008
- B.66  
Alberto Pizzoferrato, *Come riformare il contratto di lavoro*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 19.03.2008
- B.67  
Pietro Ichino, *Confindustria e Sindacati – Che succede se non si accordano*, Corriere della Sera, 30.09.2008
- B.68  
Luciano Gallino, *Il lavoro non è una merce: contro la flessibilità*, Laterza, Bari 2007, p. 173
- B.69  
Pietro Ichino, *Il muro è caduto*, Corriere della Sera, 16.05.2009
- B.70  
Mario Monti, *Una speranza per i giovani*, Corriere della Sera 8.02.2009
- B.71  
Francesco Giavazzi, *Il Passo giusto, ma non basta*, Corriere della Sera, 10.05.2010
- B.72  
Dario Di Vico, *Il lavoro da salvare*, Corriere della Sera, 13.06.2010
- B.73  
Pietro Ichino, *L'accordo possibile per lo stabilimento è un messaggio per gli investitori esteri*, Corriere della Sera, 14.06.2010
- B.74

Fabiano Schivardi, *Riportiamo la trattativa a Pomigliano*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 15.06.2010

B.75

*Pomigliano, il testo dell'accordo*, Corriere della Sera, 16.06.2010

B.76

Maria Teresa Meli, *La Fiat e Pomigliano, parla Veltroni: "Un accordo duro, ma inevitabile"*, Corriere della Sera, 17.06.2010

B.77

Pietro Ichino, *Appunti di un giurista su Pomigliano*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 18.06.2010

B.78

Luigi Mariucci, *Note su un accordo singolare*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 21.06.2010

B.79

Andrea Sianesi, *Perché Pomigliano non può diventare un nuovo 'caso Toyota'?*, [www.ilsussidiario.net](http://www.ilsussidiario.net), 23.06.2010

B.80

Dario Di Vico, *Il primo passo*, Corriere della Sera, 23.06.2010

B.81

Guy Dinmore, *Fiat's € 700m investment in doubt*, Financial Times, 24.06.2010

B.82

Pietro Ichino, *La risposta di Ichino ai commenti alla nota 'Appunti di un giurista su Pomigliano'*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 24.06.2010

B.83

*C'è l'accordo, la Panda va a Pomigliano*, Corriere della Sera, 10.07.2010

B.84

*Marchionne alle 'persone' Fiat: "Insieme per una sfida mondiale"*, Corriere della Sera, 10.7.2010

B.85

Flash sul sito del Corriere della Sera, 10.7.2010

B.86

Dario Di Vico, *I pretori non ci salveranno*, Corriere della Sera, 11.08.2010

B.87

Pietro Ichino, *La CGIL esca dall'ambiguità*, Corriere della Sera, 26.08.2010

B.88

Sergio Romano, *Una partita per l'Italia*, Corriere della Sera, 27.08.2010

B.89

Pietro Ichino, *Il falso fa più male dei candelotti*, Corriere della Sera, 7.10.2010

B.90

Andrea Amendola, *La replica del Segretario della Fiom di Napoli*, L'Unità, 8.10.2010

B.91

Controreplica di Pietro Ichino a Andrea Amendola, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 9.10.2010

B.92

Pietro Ichino, *Non buttiamo l'innovazione 'buona' per paura di quella 'cattiva'*, Corriere della Sera, 6.12.2010

B.93

Giuseppe Berta, *Perché la CGIL farebbe bene ad accettare la sfida*, Il Sole 24 Ore, 24.12.2010

B.94

Flash sul sito del Corriere della Sera, 27.12.2010

B.95

Francesco Tuccino, *Documento FIOM-CGIL, World Class Manufacturing e sistema Ergo-Uas*, 10.9.2010

B.96

Enrico Marro, *Fabbrica Italia taglia le paure e scopre il 'protocollo Detroit'*, Corriere della Sera, 28.12.2010

B.97

Sintesi dell'Allegato 7 all'accordo Fiat-Sindacati del 23.12.2010

B.98

Francesco Gaeta, *La fabbrica Fiat del futuro sarà come quella Toyota*, Il Sole 24 Ore, 11.01.2011

B.99

Pietro Ichino, *Riformare le relazioni industriali... Etsi Marchionne non daretur*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it)

B.100

Massimo Gaggi, *Il sindacalista USA schierato con la Fiat*, Corriere della Sera, 14.01.2011

B.101

Maurizio Ferrera, *Il lavoro cambia (e non in peggio)*, Corriere della Sera, 16.01.2011

B.102

Tito Boeri, *Dopo il referendum alla Fiat*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 18.01.2011

B.103

Daniele Grasselli, *Quello che sappiamo di Fabbrica Italia*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 25.01.2011

B.104

Alessandro Giorgiutti, *Intervista parallela a Cazzola e Ichino sulla svolta Fiat*, Libero, 28.01.2011

B.105

Pietro Ichino, *Interessa ai lavoratori aprire il Paese agli investimenti stranieri*, Corriere della Sera, 19.02.2011

B.106

Pietro Ichino, *Benassa il Mammuto*, Corriere della Sera, 5.03.2011

B.107

*Il Consiglio Europeo su contrattazione collettiva, flexsecurity e welfare*, Estratto dalle Conclusioni del Consiglio Europeo del 24-25 marzo 2011

B.108

Pietro Ichino, Luca Cordero di Montezemolo, Nicola Rossi, *Figli e padri contro l'apartheid e per il merito nel lavoro*, Corriere della Sera, 8.04.2011

B.109

Michele Tiraboschi, *Contratto unico fuori dal tempo*, Il Sole 24 Ore, 12.04.2011

B.110

Tito Boeri, Benedetto Della Vedova, Pietro Garibaldi, Pietro Ichino, *Replica di Boeri, Della Vedova, Garibaldi, Ichino*, Il Sole 24 Ore, 14.04.2011

B.111

Marco Simoni, *Non è vero che la riforma del 'contratto unico' toglie diritti a chi li ha*, L'Unità, 2.05.2011

B.112

Gian Maria Pica, *Sostituire la CIG con la 'Flexsecurity'*, Il Riformista, 11.05.2011

B.113

Joseph Fremder, *Lettera aperta del Segretario della FALCRI-SILCEA a Pietro Ichino*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 20.5.2011

B.114

Pietro Ichino, *La risposta di Pietro Ichino*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 21.05.2011

B.115

Emma Marcegaglia, *Relazione all'Assemblea annuale di Confindustria*, 26.05.2011

B.116

Diodato Pirone, *Ora il computer calcola la fatica operaia*, Il Messaggero, 5.06.2011

B.117

Irene Tinagli, *La vicenda Fiat-Chrysler mostra come gli USA sappiano fare sistema, l'Italia no*, La Stampa, 5.06.2011

B.118

Pietro Ichino, *Chi ha paura del modello tedesco?*, Corriere della Sera, 20.06.2011

B.119

Dario Di Vico, *Un sì per tornare in gioco – Accordo interconfederale dopo 4 anni*, Corriere della Sera, 29.06.2011

B.119bis

Alcuni dati tratti dall'indagine *'La condizione operaia in Italia'*, commissionata dal PD a SWG srl, marzo-giugno 2011

B.120

Pietro Ichino, *Si volta pagina nel rapporto Sindacato-Imprese*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 29.06.2011

B.121

Redazione on-line, *Camusso alle prese con il nodo FIOM*, Corriere della Sera, 30.06.2011

B.122

Accordo interconfederale tra Confindustria e CGIL, CISL e UIL del 28 giugno 2011 –  
Stralcio dell'Accordo interconfederale tra Confindustria, CISL e UIL del 15.4.2009

B.123

Pietro Ichino, *Quel passo in più che vorrebbe la Fiat*, Corriere della Sera, 2.07.2011

B.124

Luigi Grassia, *Commento a caldo alla sentenza sul contratto Fiat di Pomigliano*, La Stampa, 17.07.2011

B.125

Articolo 8 della Legge 148 del 14.09.2011

B.126

Pietro Ichino, *La storia (immaginaria) di Irene spiega perché l'articolo 8 non funziona*, Corriere della Sera, 15.09.2011

B.127

Sergio Marchionne, *Lettera dell'A.D. di Fiat SpA Sergio Marchionne alla Presidente di Confindustria Emma Marcegaglia*, Corriere della Sera, 4.10.2011

B.128

Dario Di Vico, *Una dannosa separazione*, Corriere della Sera 4.10.2011

B.129

Giovanni Stringa, *Ecco il carteggio tra il Lingotto ed Emma: "l'accordo non garantisce Pomigliano"*, Corriere della Sera, 4.10.2011

B.130

Giuseppe Sarcina, *Le motivazioni della Fiat non stanno in piedi*, Corriere della Sera 4.10.2011

B.131

Camusso: *"La Fiat non vuole regole e torna a ricette ottocentesche"*, [www.corriere.it](http://www.corriere.it), 4.10.2011

B.132

Enrico Marro, *Modello Pomigliano per tutti i contratti nelle fabbriche del Lingotto*, Corriere della Sera, 5.10.2011

B.133

Dario Di Vico, *La pace Electrolux, con la Fiom*, Corriere della Sera, 26.03.2011

B.134

Dario Di Vico, *Premi e welfare d'impresa, i contratti dopo Mirafiori*, Corriere della Sera, 24.05.2011

B.135

Dario Di Vico, *Le Macerie e le Storie di un Paese dimenticato*, Corriere della Sera, 5.10.2011

B.136

Dalla relazione di Walter Galbusera, segretario lombardo della UIL, 8.09.2011

B.137 Emma Bonino, Benedetto Della Vedova, Antonio Funiciello, Pietro Ichino, Giulia Innocenzi, Nicola Rossi, Eleonora Voltolina, *Denuncia alla Commissione Europea relativa alla violazione da parte della Repubblica italiana di obblighi derivanti dall'appartenenza all'UE*, 12.09.2011

- B.138  
Pietro Ichino, *Articolo 8: che ne facciamo?*, [www.tuttosullavoro.it](http://www.tuttosullavoro.it), 17.10.2011
- B.139  
Claudio Trabona, *Posto 'familiare' e banca ore: Luxottica rivoluziona la fabbrica*, Corriere della Sera, 18.10.2011
- B.140  
Pietro Ichino, *Luciano Lama e i salari-variabile indipendente*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 24.10.2011
- B.141  
Estratto dalla lettera dell'Italia all'UE del 26.10.2011
- B.142  
Leonardo Malsano, *Londra alza il tiro sulla flessibilità*, Il Sole 24 Ore, 27.10.2011
- B.143  
Melania Di Giacomo, *Licenziamenti, tensione sul piano Sacconi*, Corriere della Sera, 30.10.2011
- B.144  
Pietro Ichino, *Se Berlusconi sposa il progetto Flexsecurity*, Libero, 30.10.2011
- B.145  
Melania Di Giacomo, *Lavoro – Si discute del piano Ichino*, Corriere della Sera, 31.10.2011
- B.146  
Dario Di Vico, *I contenuti della riforma: ripartire da lì*, Corriere della Sera, 31.10.2011
- B.147  
Lorenzo Salvia, *“Ha ragione Ichino, tutele da rivedere. Ma solo disegnando un nuovo welfare”*, Corriere della Sera, 30.10.2011
- B.148  
Francesco Riccardi, *Sul Progetto Flexsecurity*, L'Avvenire 1.11.2011
- B.149  
Dario Di Vico, *E Ichino rispose all'Ispectore: “L'articolo 18 non mi fa paura”*, Corriere della Sera 6.11.2011
- B.150  
Giorgio Barba Navaretti, *L'Italia sta scomparendo dal radar degli investitori esteri*, Il Sole 24 Ore, 7.11.2011
- B.151  
Raffaella Polato, *La mossa di Fiat, “modello Pomigliano” per tutti*, Corriere della Sera, 22.11.2011
- B.152  
Raffaella Polato, *Marchionne e i Diktat dell'Europa*, Corriere della Sera, 22.11.2011
- B.153  
Enrico Marro, *Ma Camusso tenta l'ultima carta per portare Landini al tavolo*, Corriere della Sera, 22.11.2011

- B.154  
Raffaella Polato, *Marchionne: niente tagli, ora gli accordi*, Corriere della Sera, 23.11.2011
- B.155  
Dario Di Vico, *Rivincita della Fiom a Bologna – si va oltre un sistema Fiat-centrico*, Corriere della Sera, 26.11.2011
- B.156  
Giorgio Tonini, *La responsabilità del PD a sostegno del Governo Monti*, L'Adige, 26.11.2011
- B.157  
Sonya Hepinstall, *Italy's young victims of broken labor market*, New York Times, 30.11.2011
- B.158  
Raffaella Polato, *Il contratto Pomigliano in tutta la Fiat*, Corriere della Sera, 14.12.2011
- B.159  
Comitato Investitori Esteri Confindustria, *Alcune proposte per rafforzare l'attrattività dell'Italia agli Investitori Esteri, di pertinenza del Ministero del Lavoro*, [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it), 1.12.2011
- B.160  
Luca Telese, *Intervista a Cesare Damiano*, Il Fatto Quotidiano, 17.12.2011
- B.161  
Enrico Marro, *“Sull'articolo 18 non ci sono totem. E dico sì al contratto unico”*, Corriere della Sera, 18.12.2011
- B.162  
Pietro Ichino, *Riforma del lavoro: di fronte al Governo che ha deciso di procedere si rimuovono le barricate*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 19.12.2011
- B.163  
Enrico Marro, *Camusso rompe con il Governo: “Sulle pensioni un intervento folle”*, Corriere della Sera, 19.12.2011
- B.164  
Massimo Mucchetti, *Dalla Fiat due sfide per il Governo Monti*, Corriere della Sera, 18.12.2011
- B.165  
Enrico Marro, *Mercato del lavoro, le resistenze di Confindustria*, Corriere della Sera, 18.12.2011
- B.166  
Enrico Marro, *“Modello danese? Ecco perché qui è impossibile”*, Corriere della Sera, 21.12.2011
- B.167  
Pietro Ichino, *Il lavoro e i veti che non aiutano*, Corriere della Sera, 22.12.2011
- B.168  
Enrico Marro, *Scudiere (CGIL): una proposta per recuperare la Fiom*, Corriere della Sera, 30.12.2011
- B.169

Salvatore Cannavò, *Lavoro: ecco perché togliere l'articolo 18 non produce benefici*, Il Fatto Quotidiano, 21.12.2011

B.170

Alessandro Trocino, *La Camusso ricevuta al Colle – La UE: ora la riforma del lavoro*, Corriere della Sera, 11.1.2012

B.171

Roberto Rotondo, *Referendum boccia gli straordinari: “noi non lavoriamo di domenica”*, Corriere della Sera, 13.01.2012

B.172

Roberto Bagnoli, *Giovani, 3 anni a termine. Ma Ichino non ci sta*, Corriere della Sera, 13.01.2012

B.173

Fassina: *la nuova proposta del PD per la riforma del lavoro*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 16.01.2012

B.174

Pietro Ichino, *Sul lavoro stiamo attenti a non rischiare l'isolamento*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 16.01.2012

B.175

Luigi Mariucci, *Mariucci: critica della proposta del PD sul ‘contratto prevalente’*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 16.01.2012

B.176

Maurizio Ferrera, *Semplificazione e sperimentazione: le parole chiave per la riforma del lavoro in Italia*, Corriere della Sera, 12.01.2012

B.177

Enrico Marro, *Articolo 18, alt dei sindacati: il tavolo salta*, Corriere della Sera, 13.01.2012

B.178

Dario Di Vico, *Turno in fabbrica dalle 5 del mattino. I lavoratori dicono di sì*, Corriere della Sera, 15.01.2012

B.179

Pietro Ichino, *Pomigliano: quando la sinistra sbaglia il bersaglio*, Corriere della Sera 24.01.2012

B.180

Francesco Percuoco e le rsu Fiom, *La risposta dei rappresentanti della Fiom di Pomigliano: non è la città del sole*, Corriere della Sera, 26.01.2012

B.181

Pietro Ichino, *La controreplica: cambiamo la legge, ma teniamoci la fabbrica gioiello*, Corriere della Sera 27.01.2012

B.182

Fabiano Schivardi, *Articolo 18 tra tabù e efficienza*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 31.01.2012

B.183

Fabio Savelli, *Accordo pilota alla Maschio-Gaspardo: tre anni di posto fisso*, Corriere della Sera, 10.02.2012

- B.184  
Matthew Melchiorre, *Rome vs. the Unions*, Wall Street Journal, 7.02.2012
- B.185  
Alberto Alesina, Andrea Ichino, *Se l'imprenditore può licenziare liberamente, la retribuzione va aumentata*, Corriere della Sera, 15.02.2012
- B.186  
Michele Raitano, *I predatori dell'articolo 18*, L'Unità, 16.02.2012
- B.187  
Andrea Ichino, *Ragioniamo sui dati*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 20.02.2012
- B.188  
Luis Garicano, *Mercato del lavoro in Spagna: una buona riforma*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 21.02.2012
- B.189  
Samuel Bentolila, *La ricetta spagnola sul licenziamento*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 24.02.2012
- B.190  
Marco Galluzzo, *Monti: basta leggi contro la flessibilità*, Corriere della Sera, 24.02.2012
- B.191  
Enrico Marro, *Sussidi, sfiorata la rottura. E slitta la sfida sull'articolo 18*, Corriere della Sera, 24.02.2012
- B.192  
Dario Di Vico, *Riforme senza veti*, Corriere della Sera, 13.03.2012
- B.193  
Enrico Marro, *La via stretta del Ministro tra la missione in Cina e i rinnovi di Confindustria*, Corriere della Sera, 13.03.2012
- B.194  
Claudio Sardo, *Il necessario patto sociale*, L'Unità, 14.03.2012
- B.195  
Tiziano Treu, *L'articolo 18 degli altri*, Europa, 15.03.2012
- B.196  
Enrico Marro, *La Cgil si confronta per sette ore. Ma ora no più difficile sull'articolo 18*, Corriere della Sera, 16.03.2012
- B.197  
Maurizio Ferrera, *Ringrazieranno i più giovani*, Corriere della Sera, 18.03.2012
- B.198  
Enrico Marro, *Governo pronto ad andare avanti anche da solo*, Corriere della Sera, 18.03.2012
- B.199  
Pietro Ichino, *Al 'pettine' del confronto Governo/Sindacati il nodo cruciale della riforma*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 19.03.2012
- B.200

Enrico Marro, *Angeletti rafforza il 'fronte del no'. Oggi vertice a tre*, Corriere della Sera, 19.03.2012

B.201

Guy Dinmore, *Monti faces clash with unions over reform*, Financial Times, 20.03.2012

B.202

Dario Di Vico, *I veti fuori dal tempo*, Corriere della Sera, 21.03.2012

B.203

Raffaella Polato, *Contratti: apprendistato la chiave per l'ingresso*, Corriere della Sera, 21.03.2012

B.204

Antonella Baccaro, *Il piano del Governo per l'articolo 18*, Corriere della Sera, 21.03.2012

B.205

Guy Dinmore, Rachel Sanderson, *Monti faces tough test with labour reforms*, Financial Times, 21.03.2012

B.206

Pietro Ichino, *Imperfetta, ma funziona*, Corriere della Sera, 22.03.2012

B.207

Roberto Maroni, Maurizio Sacconi, *Nel segno di Marco Biagi*, Corriere della Sera, 22.03.2012

B.208

Claudio Sardo, *La battaglia per cambiare*, L'Unità, 22.03.2012

B.209

Massimo D'Antoni, *La falsa ideologia*, L'Unità, 22.03.2012

B.210

Tito Boeri, Pietro Garibaldi, *La riforma del principe di Salina*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 22.03.2012

B.211

Davide Colombo, *Il Governo va avanti sull'articolo 18. Oggi ok al Consiglio dei Ministri, 'salvo intese'*, Il Sole 24 Ore, 23.03.2012

B.212

Antonella Baccaro, *Nuovo articolo 18: l'indennità non è automatica*, Corriere della Sera, 23.03.2012

B.213

Ferruccio De Bortoli, *Una trincea ideologica*, Corriere della Sera, 24.03.2012

B.214

Pietro Ichino, *Perché e come il progetto del Governo sul lavoro corrisponde sostanzialmente al modello tedesco*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 25.03.2012

B.215

Pietro Ichino, *Otto meriti e quattro difetti del progetto Fornero*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 26.03.2012

B.216

Marco Leonardi, *L'indennità nell'incertezza*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 27.03.2012

B.217

Paolo Foschi, *Pessi: non perdiamo lo spirito della Biagi*, Corriere della Sera, 25.03.2012

B.218

Maurizio Conti, Giovanni Sulis, *Se il lavoro è protetto la crescita rallenta*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 30.03.2012

B.219

Ernesto Galli Della Loggia, *Le verità nascoste*, Corriere della Sera, 4.04.2012

B.220

Enrico Marro, *Così cambia il mercato del lavoro*, Corriere della Sera, 5.04.2012

B.221

Tito Boeri, Pietro Garibaldi, *La riforma è fatta, lunga vita alla prossima riforma*, [www.lavoce.it](http://www.lavoce.it), 6.04.2012

B.222

Alberto Alesina, Andrea Ichino, *Contratti flessibili: errore grave*, Corriere della Sera, 6.04.2012

B.223

Enrico Marro, *Marcegaglia: 'Il Premier ha salvato il Paese, ma il Parlamento cambi la riforma'*, Corriere della Sera, 7.04.2012

B.224

Raffaella Polato, *Fiat-Fiom, sentenze incrociate. Il rebus Consulta*, Corriere della Sera, 14.04.2012

B.225

Enrico Morando, *Tante cose buone nella riforma del lavoro, ma un errore c'è stato*, L'Unità, 11.04.2012

B.226

La Camusso: "Sull'articolo 18 la partita è tuttora aperta, per colpa delle richieste delle imprese", [www.corriere.it](http://www.corriere.it), 20.04.2012

B.227

Marco Leonardi, *In difesa della riforma Fornero*, [www.nelmerito.com](http://www.nelmerito.com), 20.04.2012

B.228

Ralph Atkins, *German workers launch strikes over pay*, Financial Times, 29.04.2012

B.229

Fabio Savelli, *Ecco l'iper-flessibile Groupon Italia*, Corriere della Sera, 30.04.2012

B.230

Cristina Tealdi, *La flessibilità non ferma il sommerso*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 8.05.2012

B.231

Antonia Jacchia, *Allarme elettrodomestici Made in Italy*, Corriere della Sera, 9.05.2012

B.232

Pietro Ichino, *La riforma dei licenziamenti e i diritti fondamentali dei lavoratori*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 14.05.2012

B.233

Pietro Ichino, *La nuova disciplina dei licenziamenti*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 28.05.2012

B.234

Pietro Ichino, *Relazioni introduttive alla discussione in Senato sul DDL Fornero*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 28.05.2012

B.235

Enrico Marro, *Camusso, Fornero, e il “gusto” di licenziare*, Corriere della Sera, 8.06.2012

B.236

Fiom, *Fiat condannata per discriminazione: dovrà assumere 145 lavoratori a Pomigliano*, [www.corriere.it](http://www.corriere.it), 21.06.2012

B.237

Roberto Bagnoli, *Confindustria boccia la riforma: una boiata, anche se è da approvare*, Corriere della Sera, 20.06.2012

B.238

Marco Leonardi, Massimo Pallini, *La riforma Fornero osservata senza pregiudizi*, Il Mulino n. 3/2012, giugno 2012

B.239

Pietro Ichino, *La sentenza del Tribunale di Roma sulle discriminazioni sindacali a Pomigliano*, [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 25.06.2012

B.240

Pietro Ichino, *Un commento a caldo sulle polemiche che accompagnano il varo del DDL Fornero*, Il Foglio, 28.06.2012

C.1

*Manufuture: a vision for 2020 – assuring the future of manufacturing in Europe*, European Commission, Publications Office, novembre 2004

C.2

*Manufacturing in America: a comprehensive strategy to address the challenges to U.S. Manufacturers*, U.S. Department of Commerce, Washington D.C., gennaio 2004

C.3

*Manufacturing Visions*, ManVis report n. 4, 2006  
<http://manufacturing-visions.org/?pid=fhgsi>

C.4

*Assuring the future of manufacturing in Europe – Executive summary*, [www.manufuture.org](http://www.manufuture.org), settembre 2006

C.5

José Manuel Durão Barroso, *Communication from the Commission to the European Council*, A European economic recovery plan, 26.11.2008

C.6

Vittorio Messori, *Quando il profetismo degli esperti viene smentito dalla storia*, Corriere della Sera, 21.08.2010

C.7

*Ensuring American Leadership in Advanced Manufacturing*, President's Council of Advisors on Science and Technology, Washington D.C., giugno 2011