

TEMA

Il coordinamento della contrattazione

Le relazioni industriali: alcune questioni aperte

*Carlo Dell’Aringa**

In questa nota si intendono affrontare alcuni importanti aspetti delle relazioni industriali italiane: la contrattazione collettiva, la partecipazione diretta e il sistema di rappresentanza dei lavoratori in azienda.

1. La contrattazione collettiva

Il nostro sistema di contrattazione collettiva è oggetto di attente analisi, di accese discussioni e di proposte di modifica. Queste provengono non solo dall’interno del nostro paese, ma anche dall’esterno, in particolare dalle autorità europee. Il dibattito è caratterizzato soprattutto da due osservazioni critiche che vengono sovente formulate.

La prima è che occorre decentrare maggiormente la contrattazione. Una serie di paesi sviluppati, si sostiene abbia già imboccato questa strada al fine di rendere il processo di determinazione delle retribuzioni più flessibile.

Una seconda osservazione riguarda il possibile effetto che il duplice livello di contrattazione, nazionale e aziendale, produce sugli aumenti retributivi, un effetto che talvolta viene definito di «sommatoria». Ne ha parlato recentemente Draghi (Draghi 2015), citando recenti studi della Banca centrale europea (di Mauro, Ronchi 2015) in cui si mette in luce come il duplice livello di contrattazione possa distorcere il sistema di determinazione delle retribuzioni e quindi del costo del lavoro.

Per tentare di rispondere a queste critiche può essere utile riferirsi ad alcune esperienze concrete, che possono servire come punti di riferimento per gli interventi di riforma del nostro assetto di contrattazione collettiva che vengono sollecitati anche in queste sedi internazionali (Dell’Aringa 2013).

* Carlo Dell’Aringa è professore emerito di Economia politica presso l’Università Cattolica di Milano e deputato al Parlamento.

Una prima esperienza utile a questo scopo è costituita dal «minimo di garanzia» del contratto nazionale dei dirigenti dell'industria. Il «minimo di garanzia» svolge il ruolo di un vero e proprio salario minimo. Il meccanismo di funzionamento, ancorché limitato a una specifica categoria di lavoratori, è lo stesso del minimo salariale laddove questo è fissato per legge. Anche nel caso dei dirigenti dell'industria il «minimo di garanzia» è di fatto una rete protettiva, un «pavimento» sotto il quale la retribuzione di fatto non può scendere. Ma è l'aspetto dinamico del meccanismo a rivestire particolare importanza. Infatti gli aumenti del minimo di garanzia che vengono fissati nei rinnovi contrattuali, alzano progressivamente la rete protettiva e aumentano in questo modo i livelli delle retribuzioni che si trovano sotto i nuovi minimi. Ma nessun effetto viene prodotto sulle retribuzioni dei dirigenti (la maggioranza) che hanno retribuzioni superiori ai nuovi minimi.

Questo è esattamente il modo in cui funziona il salario minimo nei paesi in cui è fissato per legge.

La revisione del salario minimo per legge, quando avviene, non determina un aumento generalizzato delle retribuzioni, bensì solo di quelle che sono al minimo. Tutti gli altri lavoratori, che hanno retribuzioni più elevate, non vengono toccati dal provvedimento.

Ben altro ruolo viene svolto dai minimi tabellari dei nostri contratti collettivi nazionali. Anche i minimi tabellari svolgono di fatto il ruolo di «salario minimo». Ma, e questo è il punto fondamentale, gli aumenti dei minimi tabellari comportano aumenti per tutti i lavoratori perché il minimo tabellare è una «componente» autonoma della busta paga, che aumenta indipendentemente dal fatto che il salario di fatto di molti lavoratori sia ben superiore al minimo tabellare e includa voci retributive aggiuntive, concesse con contratto aziendale o a titolo individuale, che spesso hanno carattere «fisso» alla pari dei minimi tabellari.

In altre parole, i minimi tabellari non svolgono l'esclusivo ruolo di minimi costituzionali (*ex art. 36 della Costituzione*): essi influenzano anche la dinamica di tutte le retribuzioni (anche quelle che di fatto sono sopra i minimi nazionali).

Nulla vieta di cambiare questo modello e di assegnare ai minimi tabellari dei contratti nazionali (differenziati per qualifica e per livello di inquadramento) il ruolo di salario minimo, così come avviene per i dirigenti dell'industria. E quindi di fissare una rete protettiva che incida sui salari che di fatto sono al minimo, ma di lasciare invariati i salari che di fatto

(cioè considerate tutte le componenti retributive) sono stabilmente superiori al minimo.

Un sistema di questo tipo permetterebbe, tra l'altro, di applicare, sempre nel rispetto dell'art. 39 della Costituzione, l'istituto della «estensione legale» dei contenuti economici dei contratti collettivi nazionali. In diversi paesi, infatti, si attribuisce valore e forza legale ai salari fissati nei contratti collettivi nazionali. Le modalità con cui questo avviene, cambiano da paese a paese. In alcuni paesi l'iniziativa è presa dal governo, come in Francia e in Germania. In altri paesi, come l'Olanda e l'Irlanda la richiesta deve essere formulata dalle parti sociali. Inoltre in alcuni paesi, come la Germania, l'«estensione» per essere attuata, richiede un minimo di rappresentatività delle associazioni che hanno firmato i contratti collettivi. In alcuni paesi l'«estensione», è generalizzata, mentre in altri paesi è limitata solo ad alcuni settori, laddove occorre introdurre un *enforcement* garantito dalla legge. Esiste una varietà di situazioni e sono pochi i paesi europei che non adottano queste forme di «estensione». L'Italia è in genere classificata tra i paesi che non attuano questa pratica (Eurofond 2011).

Una riforma del sistema di contrattazione potrebbe dare anche al nostro paese la possibilità di adottare soluzioni di questo tipo (come una sorta di salario minimo per legge). Possibili campi di applicazione, anche di natura sperimentale, sono quei settori dove le imprese non sempre pagano i minimi salariali previsti dai contratti nazionali. Si ricordi che per quanto il nostro paese goda di una copertura quasi universale della contrattazione collettiva nazionale, i contenuti dei contratti nazionali non sempre sono rispettati e applicati dalle imprese. Recenti indagini indicano in percentuali superiori al venti per cento, le quote di lavoratori di alcuni settori produttivi che sono pagati sotto i minimi contrattuali nazionali (Lucifora 2014). Una copertura per legge di questi minimi nazionali introdurrebbe una possibilità di *enforcement* maggiore di quella garantita oggi dallo strumento giurisprudenziale.

Come si risolve, a questo punto, il problema della «sommatoria»?

La risposta sta nella parola chiave: «assorbimento». È un termine usato proprio nel contesto della legislazione del lavoro e delle relazioni sindacali. Si applica in via giurisprudenziale, per regolare i rapporti tra contratto individuale e contratto collettivo, a proposito dell'assorbimento dei superminimi individuali negli aumenti dei minimi tabellari. Si applica inoltre, in molti contratti collettivi, nazionali e aziendali, quando si decide che due voci retributive o i loro aumenti non si cumulino, ma si compensino.

Rileva in questo caso, non il pagamento, da parte dell'azienda delle singole voci retributive previste dal contratto nazionale, ma il semplice fatto che essa paghi nel complesso e di fatto, di più del minimo tabellare fissato dal contratto nazionale. Sarebbe come dire che l'aumento del minimo tabellare viene assorbito (in tutto o in parte) nella retribuzione complessiva di fatto, se essa è sufficientemente «capiente» o in ogni caso, come si dice in termini tecnici, «fino a concorrenza».

Questo meccanismo è di fatto contemplato nella recente proposta della Federmeccanica a proposito della riforma del sistema contrattuale, anche se Federmeccanica si riferisce solo alle componenti delle retribuzioni, di natura sia individuale sia collettiva, che nascono già come elementi fissi (scatti anzianità, superminimi individuali), e non anche alle componenti che nascono variabili, ma che poi si evolvono in fisse.

Un'applicazione di questo tipo della prassi dell'«assorbimento» farebbe cambiare natura al principio di specializzazione funzionale dei due livelli contrattuali, di primo e di secondo livello. Oggi la specializzazione passa attraverso la distinzione tra salario fisso (nazionale) e salario variabile (aziendale), una distinzione che spesso non appare evidente nella realtà della contrattazione. Infatti le imprese sperimentano aumenti di produttività che si consolidano nel tempo e che danno luogo ad aumenti, di varia natura, della componente fissa della retribuzione, in aggiunta ai minimi nazionali.

Una proposta più chiara e trasparente è di specializzare il livello nazionale nella determinazione di «livelli minimi» che servono come rete protettiva, lasciando al secondo livello (che può essere anche quello territoriale) il ruolo di determinare la dinamica, gli aumenti delle retribuzioni di fatto, fissi o variabili che siano.

Un modello di questo tipo ha caratteri sufficientemente generali da poter includere soluzioni diverse dal punto di vista dell'applicazione del principio generale dell'assorbimento. Si può infatti spaziare da una soluzione molto forte, quale è quella del minimo di garanzia del contratto dei dirigenti dell'industria, a quella «soft» (ma tutto sommato abbastanza debole) dell'«elemento perequativo», introdotto dal contratto dei metalmeccanici del 2006 ed esteso poi ad altri contratti nazionali.

Quest'ultima soluzione è stata adottata per riconoscere comunque un aumento retributivo compensativo ai lavoratori di imprese senza contrattazione aziendale (e solo ai lavoratori di queste ultime). Di fatto si tratta di una

soluzione che ha cercato, sia pure in modo surrettizio, di utilizzare il principio di assorbimento. Infatti le aziende che «pagano» aumenti aziendali, non sono tenute a «pagare» l'elemento di garanzia fissato a livello nazionale.

Ma si è trattato di una soluzione debole che non è stata in grado di incidere in modo significativo sul «modello contrattuale». È ben poca cosa rendere di fatto «assorbibile» solo una quota minima degli aumenti fissati a livello nazionale e per di più disgiunta dagli aumenti complessivi dei minimi tabellari. È una soluzione che va nella giusta direzione, ma è troppo timida e rischia di essere inefficace.

Per dare al contratto nazionale il ruolo di rete protettiva, gli aumenti dei livelli dei minimi tabellari nazionali dovrebbero essere stabiliti alla fine della tornata di contrattazione collettiva di secondo livello. In modo da consegnare a quest'ultima uno spazio effettivo per legare gli aumenti dei salari agli aumenti (anche a quelli stabili e definitivi) della produttività. E intervenire in un secondo momento, *ex post*, per stabilire la quota parte di questa dinamica salariale che deve rientrare nei nuovi livelli dei minimi nazionali. I quali devono poi valere per tutti, anche per le imprese che non hanno fatto contrattazione aziendale.

A questo punto non si porrebbe più il problema di scegliere l'indicatore cui legare gli aumenti dei minimi nazionali, se l'Ipca, oppure il Pil o qualche altro indicatore.

2. Partecipazione

In questi anni è aumentato l'interesse per l'art. 46 della Costituzione e per la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda di appartenenza. L'interesse non era certo scomparso e in questi anni si sono intensificati i tentativi di introdurre una legislazione di sostegno e di incentivo alla partecipazione (Senato della Repubblica 2013) e si sono diffuse pratiche partecipative in un numero crescente di imprese (Carrieri *et al.* 2015).

In questa nota si vuole richiamare l'attenzione su una particolare tipologia di partecipazione, quella diretta, chiamata spesso «partecipazione organizzativa» (Baglioni 2001), che, nel caso della Germania, assume la forma di co-gestione.

Le esperienze si sviluppano spesso per iniziativa unilaterale del management o come prodotto di relazioni sindacali orientate alla collaborazione e

che hanno abbandonato quegli aspetti di antagonismo che tuttora caratterizzano le relazioni in grandi e medio-grandi imprese italiane.

Queste esperienze partecipative sono particolarmente importanti perché non affrontano solo il tradizionale problema della democrazia industriale, ma anche il problema della competitività del nostro apparato produttivo. Sappiamo che la nostra economia sperimenta da ormai venti anni una bassissima crescita della produttività dei fattori produttivi e che la competitività può essere rilanciata, soprattutto nel sistema manifatturiero, solo con profonde innovazioni nei sistemi organizzativi e gestionali delle imprese.

Nelle imprese dove sono stati introdotte novità nei processi lavorativi e organizzativi, come il lavoro di squadra, la formazione, il coinvolgimento in varie forme dei lavoratori, si sono realizzati significativi incrementi di produttività e si è al contempo affermata una maggiore rapidità e facilità nella soluzione dei problemi.

Nei casi esaminati da analisi e stude condotti sul campo, risulta che le innovazioni portano a un incremento delle performance complessive perché modificano le pratiche di lavoro e di organizzazione, semplificandole, oppure rendono più efficiente l'utilizzo del capitale fisico, oppure riducono le perdite e gli sprechi di energia, di materiali ecc., oppure rendono più flessibile la produzione, modificando più rapidamente gli orari di lavoro e trovando nuove soluzioni tecnico produttive (Pero, Ponzellini 2015).

In questi casi la partecipazione conduce ad aumenti di produttività (spesso permanenti e non variabili), di qualità e flessibilità e a nuove competenze, utili per modificare e innovare i processi di lavoro e anche il prodotto finale. Emerge una sorta di sinergia virtuosa tra investimenti e partecipazione diretta. La partecipazione diretta permette al management di «sfruttare» una risorsa che è di «proprietà» personale degli stessi lavoratori (e che difficilmente può essere trasferita ai loro rappresentanti sindacali) e cioè la conoscenza e le informazioni su come effettivamente funziona l'organizzazione del lavoro in azienda e su come questa organizzazione possa essere migliorata. Compito del management è di trovare le forme e gli strumenti migliori per «ottenere» dai lavoratori queste preziose informazioni e di socializzarle.

Si tratta spesso di forme partecipative a basso grado di formalizzazione, di carattere collettivo e non individuale, nel senso che i lavoratori esercitano la loro partecipazione all'interno di strutture collettive, più o meno formalizzate, come team, gruppi di qualità, gruppi *ad hoc* su singoli aspetti della organizzazione del lavoro e del sistema degli orari.

Se il «driver» principale di queste esperienze è la necessità del management di ottenere il contributo attivo e competente dei lavoratori, un secondo «driver» altrettanto importante è costituito dal desiderio dei lavoratori di contare di più nell'ambiente in cui svolgono la loro attività (Pero, Ponzellini 2015).

Negli studi condotti su queste forme partecipative, la soddisfazione dei lavoratori di sentirsi interpellati nel raggiungimento di obiettivi specifici e concreti e, a maggior ragione, di poter influire sulle loro condizioni di lavoro, risulta molto evidente. E questo è un risultato che viene garantito da questa forma specifica di partecipazione, quella organizzativa e non da altre forme partecipative, siano esse di carattere strategico o finanziario, per usare la classificazione di Baglioni (Baglioni 2001).

Qui esiste uno scambio virtuoso, tra maggiore autonomia e maggiore responsabilizzazione dei gruppi di lavoratori. I lavoratori accettano di essere collettivamente responsabili dei risultati, a patto di poter avere sotto controllo almeno parte delle loro condizioni di lavoro.

In quasi tutte le esperienze condotte in questi anni prevale l'iniziativa manageriale. Raramente i rappresentanti sindacali sono protagonisti. Per lo più sembrano manifestare cautela e giocare di rimessa, forse consapevoli di non riuscire a rappresentare sino in fondo gli interessi che i lavoratori possono difendere direttamente.

Il modello è quello tedesco. Non c'è nulla di nuovo da questo punto di vista: in Germania la partecipazione diretta dei lavoratori è regolata dalla legge ed è una prassi consolidata da decenni. Essa ha prodotto indubbi vantaggi competitivi dell'apparato produttivo, soprattutto industriale, di questo paese (Dustmann *et al.* 2014).

L'esperienza tedesca è basata sul modello duale e sulla specializzazione delle funzioni. La legislazione tedesca fornisce ai Consigli di azienda, eletti dai lavoratori, penetranti diritti di codeterminazione su un'ampia serie di materie e di decisioni rilevanti per la condizione lavorativa. La differenziazione dei canali di rappresentanza è distintiva del modello tedesco. Essa ha favorito il superamento dell'ostilità degli imprenditori alla generalizzazione per legge di una rappresentanza aziendale dei lavoratori. La distinzione fondamentale tra le due forme di rappresentanza è proprio l'esistenza o meno del conflitto industriale. Il conflitto è parte costituente del sistema contrattuale, ma non esiste nella partecipazione. La partecipazione non prevede lo sciopero.

Nessuno pensa che il sistema tedesco possa essere trasferito tale e quale in Italia (Treu 2015). Nel nostro sistema tutto ruota attorno al canale unico di contrattazione e non si può rivoluzionare il nostro sistema di contrattazione aziendale, che per altri versi (vedi quanto detto in precedenza sul nuovo modello contrattuale) si vuole potenziare. Ma se vogliamo davvero far decollare esperienze importanti di partecipazione, soprattutto di partecipazione diretta che sembra quella più promettente per gli interessi dei lavoratori, delle imprese e, direi, dell'intero paese, occorre prevedere in qualche modo la distinzione della partecipazione rispetto alla contrattazione.

Quello che comunque conta è che i processi attivati in questo ambito (organismi formali e reti, anche informali di codeterminazione) abbiano compiti nettamente legati alla logica di un gioco cooperativo e a somma positiva, orientato a migliorare le performance aziendali e i connessi benefici comuni e dunque nettamente separato dal conflitto distributivo e dalla forma principale in cui esso si manifesta, lo sciopero.

Il problema è come adattare il modello duale tedesco al contesto italiano di relazioni sindacali. Il problema è come disporre di un canale doppio, almeno parziale, limitato solo ad alcune materie su cui la partecipazione diretta dei lavoratori sembra essere preferibile, almeno in molti casi, alla contrattazione. Ci si può riferire, in particolare e a titolo esemplificativo, alle materie della organizzazione del lavoro e al sistema degli orari. Si potrebbe ipotizzare una legge che regolasse, come in Germania, la possibilità di scegliere all'interno delle aziende la partecipazione diretta al posto della contrattazione; una legge che prevedesse, per una serie di materie, le modalità di coinvolgimento dei lavoratori, accanto a più penetranti diritti di formazione e consultazione, la costituzione di comitati e commissioni eletti da tutti i lavoratori, e le modalità di concludere accordi collettivi e trovare soluzioni ai problemi senza ricorrere, o limitando molto il ricorso, a strumenti di conflitto aperto. La scelta sarebbe pur sempre volontaria e la scelta potrebbe essere il frutto di un accordo di secondo livello, così come si prevede in diversi progetti di legge che intendono sviluppare forme partecipative di vario tipo, da quelle di tipo finanziario a quelle più organiche di partecipazione agli organi di vertice delle organizzazioni.

Evidentemente la scelta della partecipazione andrebbe sostenuta con incentivi fiscali, in aggiunta agli incentivi previsti per gli accordi di produttività. Ed è quanto si prevede nella Legge di stabilità recentemente approvata dal Parlamento (Senato della Repubblica 2015).

Tutto ciò non implica un ridimensionamento pericoloso della contrattazione. Quest'ultima manterrebbe uno spazio importante anche nel caso si diffondessero forme di partecipazione diretta. Rimarrebbe il bisogno di valorizzare il lavoro attraverso il salario e sempre di più attraverso i «benefits» del welfare aziendale. In questi ambiti l'azione del sindacato e della contrattazione è fondamentale.

Continuerebbe a essere fondamentale il ruolo del sindacato per sviluppare iniziative che riguardano altre forme di partecipazione, da quella di carattere finanziario, nelle sue varie accezioni (azionariato, premi di produttività ecc.), alla partecipazione «organica» che prevede la condivisione della strategia aziendale.

Ma dove è in gioco lo sviluppo delle competenze sui posti di lavoro, il desiderio dei lavoratori di contare sfruttando le loro conoscenze dei processi produttivi su cui sono impegnati, la necessità del management di sfruttare le conoscenze, le informazioni, i suggerimenti dei lavoratori, la contrattazione e il conflitto devono probabilmente fare un passo indietro e il sindacato deve capire che occorre ripensare un sistema di rappresentanza aziendale che non può essere più concepito unicamente come il suo terminale sui luoghi di lavoro.

3. Rappresentanza

Sul tema della rappresentanza il punto di riferimento è costituito dal Testo unico (T.U.) del 10 gennaio 2014 firmato da Confindustria e dalle tre principali sigle sindacali (Testo unico 2014). È in corso il processo di implementazione dell'Accordo, un processo che peraltro non si è ancora concluso.

Si è aperta una discussione importante sul se e con quali modalità, il Testo unico debba essere accompagnato da un intervento legislativo. Sul punto le posizioni delle parti sociali e delle forze politiche (nonché degli esperti e degli studiosi) divergono. Si va da una posizione di forte regolazione della rappresentanza che arriva a una applicazione dell'art. 39 della Costituzione, a una posizione «soft» che integra al minimo l'accordo delle parti sociali, nella convinzione che l'autoregolazione sia sempre la scelta migliore.

Una via di mezzo, che è stata recentemente proposta da un gruppo di giuslavoristi cui comunemente ci si riferisce col termine di «Frecciarossa»

(Proposta di intervento 2016), consiste in una trasposizione in legge dei punti principali del Testo unico. A sua volta il Testo unico si ispira alle norme che regolano la rappresentatività nel pubblico impiego, che è in vigore da ormai 15 anni. In estrema sintesi gli aspetti rilevanti sono:

- si impone una soglia minima di rappresentatività per partecipare alle trattative per i rinnovi dei contratti nazionali di settore: il 5 per cento come media del dato elettivo e del dato associativo;
- si richiede la soglia del 50 più uno per dare validità al contratto nazionale.

L'aspetto decisivo di tutto il disegno del T.U., da riportare in legge, è l'accettazione della regola della maggioranza.

Anche per il contratto di secondo livello vale il principio di maggioranza (da applicarsi, a seconda dei casi, sia con le percentuali previste per il contratto nazionale, sia con referendum).

Vi è una sostanziale differenza tra la validità del contratto nazionale e la validità del contratto aziendale. La validità del primo non è *erga omnes*. Se lo fosse si esporrebbe a seri dubbi di compatibilità con la seconda parte dell'art. 39 della Costituzione. L'efficacia *erga omnes* può invece essere riconosciuta al contratto di secondo livello. Qui i dubbi di incostituzionalità sembrano superabili.

È utile trasferire in legge anche le norme del T.U. che riguardano la scelta del canale di rappresentanza sindacale, se Rsu oppure Rsa. La scelta deve essere fatta dalle associazioni sindacali che abbiano raggiunto nell'unità produttiva il 50 più uno per cento di rappresentatività.

Lo stesso può valere anche per le procedure di raffreddamento e di tregua sindacale (con previsioni di sanzioni pecuniarie e sospensioni dei diritti sindacali, in caso di violazioni).

Ai fini del possibile collegamento tra le norme di questa legge sulla rappresentatività con i contenuti delle proposte in tema di nuovo modello contrattuale e di partecipazione, contenute nelle pagine precedenti, si possono svolgere le seguenti osservazioni:

- il recepimento in legge della struttura portante del T.U. permette di applicare finalmente un criterio oggettivo per individuare le associazioni «maggiormente e comparativamente più rappresentative». Questo è fondamentale per dare corso certo e trasparente ai casi di rinvio della legge alla contrattazione collettiva, nazionale e aziendale, per regolare specifiche materie. Ad esempio, nell'eventualità di dare valore di legge ai minimi tabellari

fissati da alcuni specifici contratti nazionali (attraverso il meccanismo dell'«estensione» citato in precedenza) la legge sulla rappresentatività permetterebbe di ben identificare i contratti collettivi validi;

- lo stesso varrebbe per quei contratti di secondo livello cui la legge potrebbe attribuire la facoltà di introdurre in azienda pratiche partecipative, incentivate e/o regolate per legge e che dovrebbero applicarsi alla generalità dei lavoratori dell'azienda;

- un altro aspetto rilevante riguarda le cosiddette clausole modificative, cioè le deroghe al contratto nazionale che potrebbero essere decise dal contratto aziendale (nei limiti previsti dagli stessi contratti nazionali). Le materie e le condizioni da rispettare per le possibili deroghe potrebbero riguardare non solo la parte normativa ma anche la parte economica dei contratti nazionali. Il che significa che i minimi tabellari dei contratti nazionali potrebbero essere rivisti sia verso l'alto sia verso il basso. Il caso del ribasso sarebbe veramente residuale, se si accetta l'idea, avanzata in precedenza, che i minimi nazionali dovrebbero rappresentare una rete protettiva (una soluzione di default in caso di assenza del contratto aziendale) sufficientemente bassa da richiedere la sua rimozione solo in casi veramente eccezionali. I minimi nazionali potrebbero essere derogati verso l'alto; e può sembrare persino banale affermarlo (una soluzione di maggior favore è sempre valida e ben accetta!). Ma nel caso specifico, così come si è accennato in precedenza, la possibilità di fissare a livello aziendale non solo la parte variabile, ma anche la parte fissa della retribuzione, diventa lo strumento principale per spostare il baricentro della contrattazione a livello aziendale e per evitare quell'effetto sommatoria degli aumenti retributivi che si vuole appunto evitare, nella prospettiva di una maggiore flessibilità dei livelli e delle strutture retributive del nostro paese.

Riferimenti bibliografici

Baglioni G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.

Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (2015, a cura di), *La partecipazione incisiva*, Bologna, Il Mulino.

Confindustria - Cgil, Cisl, Uil (2014), *Testo unico sulla rappresentanza*, Roma, datt.

Dell'Aringa C. (2013), *Introduzione*, Annuario del Lavoro, Roma, ed. Il Diario del Lavoro.

- di Mauro F., Ronchi M. (2015), *Centralisation of Wage Bargaining and Firm's Adjustment to the Great Recession. A Micro Based Analysis*, Frankfurt am Main, CompNet, European Central Bank.
- Draghi M. (2015), *Introductory Speech*, Ecb Forum on Central Banking, Sintra 22 may 2015, Frankfurt am Main, Eurosystem, European Central Bank.
- Dustmann C., Fitzenberger B., Schönberg U., Spitz-Oener A. (2014), *From Sick Man to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy*, in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 28, n. 1, pp. 167-188.
- Eurofond (2011), *Extension of Collective Bargaining Agreements in the EU*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Lucifora C. (2014), *Il salario minimo nei paesi europei*, Roma, Osservatorio Arel.
- Pero L., Ponzellini A. (2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione indiretta*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva*, Bologna, Il Mulino, pp. 45-70.
- Proposta di intervento legislativo in materia sindacale (2016), in *Osservatorio di legislazione in materia di lavoro*, di prossima pubblicazione in *Rivista italiana di diritto del lavoro*.
- Senato della Repubblica, XVII legislatura (2013), Disegno di legge n. 1051, Roma, Ufficio di segreteria XI commissione, ottobre.
- Senato della Repubblica (2015), Legge di stabilità 2016, Roma.
- Treu T. (2015), *Conclusioni*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva*, Bologna, Il Mulino, pp. 335-354.

ABSTRACT

L'articolo sviluppa il dibattito sulle possibili riforme delle relazioni industriali in Italia in tre distinte ma collegate aree di discussione: la struttura della contrattazione collettiva, le modalità di partecipazione diretta dei lavoratori alle decisioni riguardanti l'organizzazione del lavoro in azienda, e il sistema di rappresentanza, collegato alla validità erga omnes dei contratti nazionali e aziendali.

L'articolo sviluppa proposte in ciascuno di questi campi di indagine. Innanzitutto mostra come sia possibile riformare il sistema di contrattazione collettiva, lasciando al contratto nazionale il ruolo di determinare i salari minimi, con il contratto aziendale che determina invece la dinamica dei salari di fatto. In secondo luogo si auspica l'applicazione di un metodo di partecipazione diretta dei lavoratori all'organizzazione del lavoro che in qualche modo ricalca il modello duale tedesco, con la contrattazione che deve essere separata dalle pratiche partecipative.

THE SYSTEM OF INDUSTRIAL RELATIONS: FEW OPEN QUESTIONS

The debate in Italy on how to reform the industrial relations system is developing in three distinctive but interrelated areas: the structure of collective bargaining, the way in which workers could more actively and directly participate in the process of decision-making in the field of work organization, and the system of recognition of unions and validity of collective agreements both at national and firm level.

The paper develops proposals in each of the three fields. First it shows that is possible to decentralise the system of collective bargaining by leaving to the national level of bargaining the role to fix minimum standard with bargaining at firm level determining the increments of wages over time. At the same time a system similar to the German dual system should be envisaged at company level in order to foster high performance practices based on workers participation.

