

**FEDMEC**

**carta  
delle  
relazioni  
industriali**

CARTA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI • GIUGNO 2017



FEDERMECCANICA



**FEDMEC**

**carta  
delle  
relazioni  
industriali**

**CARTA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI • GIUGNO 2017**



**FEDERMECCANICA**



## **PREMESSA**

Da tempo siamo incamminati lungo un viaggio il cui punto d'arrivo sarà una società diversa da quella conosciuta: le imprese, i sindacati, le istituzioni, i sistemi locali e le persone devono modificare in profondità il loro modo di pensare, di vivere e di lavorare.

Marcel Proust sosteneva che: “il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell’aver nuovi occhi”.

Dunque, senza nuovi occhi è difficile comprendere l’attualità del “Rinnovamento Culturale” proposto e praticato in questi anni da Federmeccanica.

Un approccio nuovo che, oltre alla pur importante sottoscrizione in forma unitaria del Contratto Nazionale, ha contribuito a far sì che il lavoro di fabbrica uscisse dalle pagine della cronaca per tornare, finalmente, anche in quelle dedicate all’innovazione, alla cultura e alla società.

Se ciò è accaduto è perché la rappresentanza degli interessi dell’industria e del lavoro ha ripreso a parlare di contenuti, di persone, di impresa, di vita e di lavoro.

L'industria metalmeccanica si è confermata così non solo luogo dell'innovazione, ma anche universo nel quale maturano cambiamenti culturali, destinati a influenzare – positivamente – l'evoluzione della società, come accadde nel secolo scorso con il “fordismo”.

Il merito di questo rinnovato protagonismo va alle parti sociali che hanno iniziato a comprendere e condividere l'esigenza di rinnovamento.

Non ci sono né alibi, né alternative: l'andamento del mercato, le pressioni competitive, la produzione “tirata” dalla domanda e la personalizzazione delle produzioni, aumentano in ogni impresa la variabilità, producendo maggior incertezza e instabilità.

Per uscire da una situazione come questa si deve non solo innovare, ma anche imparare a gestire il rischio implicito connesso all'andamento dei mercati.

Questa è un'attitudine che oggi è indispensabile acquisire.

L'attuale organizzazione sociale, infatti, è stata costruita in epoca fordista con lo scopo di contrattare a livello centrale la distribuzione del reddito tra i soggetti che in varia misura avevano concorso a produrlo e di assicurare un riferimento salariale comune che, assorbendo gran parte delle risorse, evitasse una concorrenza sul costo del lavoro.

Questa eredità – che influenza tuttora in termini organizzativi e culturali le relazioni tra le parti – si confronta con un'economia in trasformazione nella quale questo tipo di negoziato è diventato

sempre meno rispondente alle concrete esigenze delle imprese che si trovano ad operare su un mercato globale in cui la componente costo del lavoro diventa un fattore determinante di competitività.

Si può produrre ogni tipo di analisi e inventare ogni tipo di formula, tuttavia esiste un unico e sempre più evidente dato di fatto: i posti di lavoro e il livello retributivo sono legati all'esito – per definizione incerto – del confronto competitivo con nuovi concorrenti e ad una domanda sempre più variabile nelle mani delle decisioni del consumatore.

Se dunque l'impresa perde quote di mercato e di reddito, offrirà minori posti di lavoro ai dipendenti e sarà in grado di pagare retribuzioni inferiori.

Allo stesso tempo il successo dell'impresa porterà crescita e benessere sia in termini occupazionali che economici per i lavoratori.

Ciò significa che i rischi e i risultati devono essere condivisi, consapevolmente e contrattualmente.

Il mondo e la fabbrica sono davvero cambiati.

Un tempo, solo pochi anni fa, il lavoro coincideva con il sudore della fronte e la fatica manuale, oggi gran parte di questa fatica è stata sostituita dalle macchine.

L'affermazione e la valorizzazione della persona, che caratterizzano e caratterizzeranno sempre di più la Quarta Rivoluzione Industriale,

rappresentano un cambiamento di fondamentale importanza.

Nessuna macchina, nessun *robot*, infatti, può lavorare se non è guidato da un uomo o da una donna esperti.

La centralità della persona, la gestione del rischio e la creazione condivisa del valore, concorrono a rendere indispensabile la predisposizione di innovativi ed efficaci sistemi partecipativi, capaci di responsabilizzare e coinvolgere i collaboratori affinché contribuiscano al successo dell'impresa.

L'originalità del capitalismo italiano, costituito da "sciami" di piccole, piccolissime e medie imprese, impone di individuare e iniziare a praticare una *Via Italiana alla Partecipazione*.

I lavoratori "partecipano" alle decisioni e alla vita della propria impresa più di quanto non si ritenga.

Non si tratta certo di una partecipazione in stile tedesco – poco praticabile per il nostro sistema produttivo – ma siamo di fronte a una sorta di coinvolgimento "made in Italy".

Più informale e quotidiano, ma non per questo senza prassi precise: riunioni periodiche con il *management*, gruppi di lavoro volti a definire gli obiettivi aziendali e così via, che possano sostanziarsi in una partecipazione diretta dei lavoratori al miglioramento organizzativo/operativo dell'impresa.

Insomma, in una struttura reticolare com'è il sistema produttivo nazionale, il coinvolgimento dei collaboratori alle scelte delle im-



prese appare già una tendenza consolidata e diffusa.

Esiste un sistema di reciprocità lavoratore-impresa nel fluire quotidiano, in cui i collaboratori si sentono coinvolti, anche se non sempre pienamente riconosciuto e valorizzato da chi guida le aziende o i processi.

Le imprese e il lavoro devono trovare nuove formule di collaborazione per “**creare valore condiviso**”. Ma la Via Italiana alla partecipazione non deve tentare di imitare modelli elaborati in altri Paesi e per noi improponibili.

Al contrario, deve nascere all’interno di quel capitalismo molecolare, familiare e di territorio che rappresenta il cuore e la parte prevalente della manifattura italiana.

Un’identità preziosa che rappresenta il punto di forza del *made in Italy*.

L’Italia, oggi, ha bisogno di risposte concrete, di nuove idee e di una nuova cultura, coerenti con la Quarta Rivoluzione Industriale e, dunque, con un’economia fondata sulla conoscenza.

I metalmeccanici, siano essi imprenditori o lavoratori, hanno iniziato a intravedere la possibilità di aprire una nuova strada.

Una via indispensabile per raggiungere due mete egualmente importanti: rinnovare le proprie imprese e indicare al Paese che collaborare è non solo possibile, ma anche giusto, perché è una scelta che si dimostra conveniente per tutti.

## **CRISI O TRANSIZIONE? Le ragioni del “Rinnovamento”**

La crisi iniziata nel 2008, la cui onda lunga arriva fino ai giorni nostri, è in realtà il sintomo evidente di una transizione da una fase storica a un'altra.

La situazione che abbiamo di fronte è ben rappresentata, tra gli altri, dai dati relativi alla produzione industriale e all'occupazione.

Nel settore metalmeccanico, in particolare, la produzione evidenzia ancora un grave -26% rispetto ai tempi pre-crisi che tradotto in termini di occupazione ha significato la perdita di oltre duecentocinquantamila posti di lavoro.

La presa di coscienza di questo stato di cose ha spinto Federmeccanica a sostenere la necessità di una vera e propria opera di ricostruzione fondata sulla consapevolezza che la globalizzazione e la quarta rivoluzione industriale sono processi ineludibili e intrecciati tra loro verso i quali esistono solo due possibili comportamenti: accettare un inesorabile declino o raccogliere la sfida per riprendere un percorso di crescita e sviluppo.

L'opzione scelta dalla Federazione che rappresenta le imprese e gli imprenditori metalmeccanici italiani è stata la seconda: affrontare il “nuovo”, ovvero essere protagonista del cambiamento senza subirlo.

Una prospettiva nella quale il contributo fattivo delle parti sociali – per quanto di loro competenza – rappresenta una condizione di fondamentale importanza.

Dal 2000 il manifatturiero italiano ha visto ridurre il suo livello di competitività rispetto a Paesi come la Germania, la Gran Bretagna e la Francia.

Osservando il nostro andamento del CLUP (costo del lavoro per unità di prodotto) si registra, infatti, un incremento prossimo al 30% rispetto a valori intorno allo zero nei principali Paesi europei.

La produttività stagnante è un male che da troppo tempo affligge l'Italia e che ad oggi non ha trovato una cura efficace.

Come ben sappiamo, la produttività dipende da molti fattori e ogni attore deve fare la propria parte per dare un impulso propulsivo a ciascuno di essi.

Le parti sociali, in particolare, possono svolgere un ruolo decisivo per incidere sulla produttività del fattore lavoro.

Se ciò non è accaduto è perché non si sono create – o non sono state concretamente perseguite – le condizioni sufficienti per ricercare nuove e più rispondenti soluzioni.

Nel periodo 2008-2015 la ricchezza delle aziende è diminuita del 15% e le retribuzioni sono aumentate del 26% con il costo della vita che è cresciuto del 13%.

Una crescita che ha interessato solo quei lavoratori che hanno conservato il posto e non, evidentemente, coloro che lo hanno perso.

Possiamo affermare che i salari sono diventati (e rimasti) una va-

riabile indipendente rispetto alla produttività ed alla produzione di ricchezza, gravando così in maniera insostenibile su quelle imprese che non riuscivano ad essere profittevoli.

I meccanismi distributivi che prescindono dalle condizioni in cui versano le aziende non aiutano a combattere la piaga della disoccupazione, anzi rendono la ferita ancora più profonda.

Forse non è un caso che le difficoltà economiche delle persone siano aumentate: il CENSIS nel giugno del 2016 ha riportato che 11 milioni di Italiani – diventati 12 milioni nel giugno 2017 – rinunciano a curarsi a causa di reali difficoltà economiche.

Alla crescita dei salari, anche per effetto del cuneo fiscale, non è in ogni caso corrisposto un uguale, reale, innalzamento dei redditi netti.

In altri termini se i benefici derivanti dall'incremento salariale sono stati minimi per i lavoratori, il costo corrispondente è risultato troppo elevato per le imprese.

In questo modo il Paese è rimasto avvinghiato in un circolo vizioso, un meccanismo perverso che non ha portato benefici a nessuno.

Federmeccanica non poteva quindi pensare di agire riproponendo schemi che – lo dicono i numeri – hanno dimostrato di non funzionare.

In una simile prospettiva la Vision del Rinnovamento diventa l'unica opzione perseguibile, un progetto innovativo che, partendo dai problemi reali delle imprese e delle persone, possa dare risposte concrete e condivise.

## **UN RINNOVATO EQUILIBRIO TRA LIVELLO NAZIONALE E LIVELLO AZIENDALE**

### **Il collegamento tra i salari e la produttività**

Se un tempo le imprese avevano una grande autonomia decisionale rispetto ai processi organizzativi, in primis sul lavoro, in virtù di una struttura verticale che poco risentiva delle contaminazioni esterne, oggi non è più così.

La richiesta di prodotti sempre più personalizzati, le pressioni sempre più forti della competitività internazionale, le potenzialità offerte dalla tecnologia e l'ampliamento delle gamme di prodotti e servizi, rendono necessari nuovi modelli organizzativi.

Modelli dinamici che abbiano nella prossimità il loro baricentro e nella flessibilità la propria leva operativa.

Non possiamo immaginare di rispondere a una domanda sempre nuova con una organizzazione del lavoro uguale per tutte le imprese del settore.

Tematiche come quelle degli orari di lavoro, delle modalità delle prestazioni, della mobilità interna e professionale devono poter essere gestite in termini rispondenti alla necessità di far fronte a esigenze diverse e mutevoli in tempi rapidissimi.

All'interno di una cornice nazionale deve quindi muoversi un livello aziendale agile e aperto, che possa consentire alle imprese e ai lavoratori di sprigionare quella creatività indispensabile per affermarsi sul mercato.

In questo scenario i moderni assetti contrattuali devono produrre un reale collegamento tra salari e produttività.

Perché questo accada è necessario che gli incrementi salariali si determinino in azienda, ovvero là dove si produce la ricchezza.

Diffondere una cultura della retribuzione variabile deve essere pertanto un obiettivo primario del sistema confindustriale.

Nel Contratto Collettivo Nazionale non potranno che rimanere garanzie minime e di base, escludendo quindi, a questo livello, qualsiasi funzione negoziale sui salari.

Ciò sarà possibile attraverso un superamento definitivo di quegli schemi che lasciavano più o meno ampi margini di manovra, anche legati ai rapporti di forza che di volta in volta si determinavano.

L'adeguamento ex ante delle retribuzioni alle dinamiche inflative, ad esempio, ha dimostrato tutti i suoi limiti quando si è trattato di effettuare i conguagli derivanti dallo scostamento tra l'inflazione prevista – presa a riferimento al momento della stipula del contratto – e quella realmente consuntivata.

L'adeguamento all'inflazione ex post, invece, non lascia spazio a dubbi e a soluzioni diverse dal riconoscimento di quanto effettivamente dovuto.

La funzione di garanzia del Contratto Collettivo nazionale si esplica anche attraverso regole chiare e semplici, di facile applicazione.

I salari che il CCNL deve garantire sono i “minimi” contrattuali e non qualcosa di diverso, come le cosiddette retribuzioni convenzionali che contengono altre e ulteriori voci.

Se di garanzie “minime” deve trattarsi allora non possono che essere garantiti i soli “minimi”.

La contrattazione aziendale dovrà allo stesso tempo svilupparsi ed estendersi per diventare la norma e non l’eccezione.

Oggi solo il 30% circa delle aziende metalmeccaniche ha premi di risultato.

Una loro maggiore diffusione deriverà, inoltre, dagli “accordi quadro territoriali” – secondo quanto previsto dall’Accordo Interconfederale del 14 luglio 2016 – che consentono l’applicazione della normativa sui premi di produttività anche nelle aziende dove non c’è il sindacato, potendo in tal modo usufruire dei relativi benefici fiscali.

Quanto sin qui richiamato prefigura soluzioni *win win* nelle quali nessuno risulta penalizzato.

In altri termini, si collegano gli incrementi salariali alla produttività delle aziende e, nel contempo, i lavoratori fruiscono di un vantaggio economico.

La tassazione, infatti, in questi casi si abbatte notevolmente: da una media del 32% per gli incrementi contrattuali tradizionali, al 10% previsto per i premi di risultato che, come stabilito dalla

normativa vigente, devono basarsi su parametri incrementali anno su anno.

La “reale” e totale variabilità del premio è quindi non solo coerente con l’impostazione di fondo, ma anche necessaria per poter beneficiare delle agevolazioni fiscali.

L’estensione della retribuzione variabile passerà anche attraverso il miglioramento e potenziamento della legislazione a sostegno, da noi auspicato.

Diversi sono i versanti sui quali è necessario operare e incidere:

- 1) associare la decontribuzione alla defiscalizzazione per ridurre anche il costo del lavoro, agendo quindi su entrambe le componenti del cuneo fiscale;
- 2) riconoscere i benefici in presenza di premi di risultato legati al positivo andamento aziendale anche laddove non ci sia una incrementalità anno su anno;
- 3) prevedere gli incentivi non soltanto in presenza di accordi collettivi, ma anche nel caso in cui ci siano forme di retribuzione variabile stabilite direttamente dal datore di lavoro, attraverso regolamenti aziendali ad esempio.

Il rinnovato equilibrio tra livello nazionale e livello aziendale deve essere caratterizzato anche dal superamento di qualsiasi sommatoria tra voci retributive dei due livelli.

A questo fine la regola degli assorbimenti, che dovrà essere rafforzata ed evolvere nel tempo, rappresenta il presupposto per giungere, infine, a una forma di retribuzione minima di garanzia.



## **IL WELFARE CONTRATTUALE E AZIENDALE**

### **Rispondere a reali bisogni delle persone con costi sostenibili per le imprese**

Il *welfare* costituisce il cardine di un sistema di relazioni industriali che pone al centro la persona.

Alle componenti tradizionali come la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, che già da tempo sono entrate nella contrattazione nazionale e aziendale, devono aggiungersi nuove forme di *welfare* che rispondano a bisogni emergenti delle persone.

Un *welfare* contrattuale che deve essere integrativo e non sostitutivo di quello pubblico.

Tuttavia, i vincoli di bilancio nel nostro Paese non consentono, e non consentiranno anche in futuro, di investire sufficienti risorse sul versante sociale. Risulta molto concreto pertanto il rischio di accentuazione degli squilibri già esistenti.

Le parti sociali sono chiamate a svolgere un essenziale ruolo sussidiario attraverso azioni mirate ed efficaci.

Anche il Governo ha riconosciuto la funzione del *welfare* contrattato, prevedendo delle significative misure volte alla sua ampia diffusione.

L'assistenza sanitaria e la previdenza complementare continuano a essere detassate e assoggettate a una contribuzione minima di solidarietà pari al 10%.

Si tratta quindi di un ambito molto importante nel quale continuare a investire anche per tenere sotto controllo il costo del lavoro dando, allo stesso tempo, risposte a bisogni reali delle persone.

Un esito, quest'ultimo, di notevole impatto sociale in quanto afferente la salute delle persone e l'integrazione della rendita pensionistica pubblica.

Inoltre, va considerato che, grazie alla massa critica che si realizza con il grande numero di persone rientranti nel campo d'applicazione dei contratti, il valore delle prestazioni per i lavoratori aumenta con un costo molto inferiore rispetto a quello di mercato.

In altre parole si può affermare che i benefici crescono con il crescere del numero di persone coinvolte.

In quest'ottica dovranno essere fatte serie e approfondite valutazioni su possibili sinergie sia tra i fondi di Categoria già esistenti per la previdenza e l'assistenza sanitaria, sia a livello intercategoriale.

Il valore del *welfare* aumenta rispetto a quello intrinseco del *benefit* in sé anche per l'impatto che ha sui bisogni fondamentali delle persone, dall'assistenza sanitaria a quella previdenziale, fino ai beni e servizi offerti ai lavoratori, in grado di soddisfare le più varie esigenze di ogni individuo.

Le potenzialità del welfare sono innumerevoli e travalicano i tradizionali perimetri del rapporto di lavoro, potendo estendersi oltre la sua durata, oltre la persona del lavoratore e oltre i confini delle singole aziende.

Si possono quindi porre in essere interventi destinati a produrre ricadute positive nella sfera familiare del lavoratore, considerare coperture di periodi successivi alla chiusura del rapporto di lavoro e valutare forme di *long term care* alla luce delle dinamiche demografiche e del progressivo invecchiamento della popolazione.

Mettere la persona al centro – che rappresenta uno dei principi ispiratori della rinnovata *Vision* di Federmeccanica – significa anche rilevare le esigenze dei singoli lavoratori e trovare soluzioni personalizzate privilegiando quanto più possibile quelle che portano “benessere”.

Questo, giova ricordarlo, aumenta potenzialmente la motivazione, il senso di appartenenza e può essere quindi anche una leva importante per recuperi di produttività.

I cosiddetti *flexible benefits* sono stati oggetto di importanti interventi normativi che ne hanno via via ampliato l’utilizzo e conferito valenza contrattuale a ogni livello.

Oggi i benefici fiscali e contributivi sono previsti con diverse sfumature tanto nel caso di iniziativa unilaterale da parte del datore di lavoro, come accadeva in passato, quanto nel caso di contrattazione aziendale o nazionale.

Siamo di fronte a una dimensione nuova che dovrà essere oggetto di ulteriori riflessioni al fine di trovare nella contrattazione un equilibrio tra livello aziendale e livello nazionale e, più in generale, tra il salario inteso in termini monetari e il riconoscimento diretto e immediato di beni e servizi.

Anche in questo caso l'approccio delle parti sociali dovrebbe essere pragmatico, fondato cioè sull'utilizzo di quegli strumenti che consentono di dare di più ad un costo sostenibile.

In proposito, è bene ricordare, che per i *flexible benefits* è prevista non solo la totale detassazione ma anche la piena decontribuzione, abbattendo nella sostanza il cuneo fiscale.

Il welfare in tutte le sue declinazioni assume una fondamentale funzione di protezione sussidiaria, sviluppando anche possibili ricadute sul territorio in una logica di welfare generativo.

Un sostegno alla crescita, quindi, grazie alla condivisione degli oneri su capitoli importanti della spesa pubblica come la sanità e la previdenza, allo stimolo per incrementi di produttività nelle aziende e, infine, anche per la possibilità – da approfondire – di destinare le risorse dei Fondi all'economia reale del Paese.

## **LA FORMAZIONE**

### **Dal costo all'investimento sulla Persona**

Passare dal concetto di puro costo a quello di investimento sulla Persona.

Questo è in sintesi il significato della formazione nella sua accezione più ampia che configura due precise fattispecie.

Da una parte è un investimento per le imprese che, attraverso l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori, possono rimanere al

passo del cambiamento, riferito non solo alla tecnologia, ma anche ai modelli di *business* e all'organizzazione.

La formazione permetterà alle Aziende anche di essere più competitive nell'immediato, puntando sulla qualità e sul miglioramento continuo.

Dall'altra, si tratta di un investimento per i lavoratori che, grazie alle nuove conoscenze e ai nuovi saperi, potranno sia crescere professionalmente che essere meglio occupabili nel tempo.

Riconoscere alla formazione il rango di un diritto per il lavoratore che corrisponde a un obbligo per le aziende è importante ma non basta.

Non si tratta solo di fare quel minimo previsto dalle norme di legge e/o di contratto.

È necessario andare oltre, acquisendo consapevolezza che la formazione, prima di essere un diritto e un dovere, è una grande opportunità per tutti.

In tale ambito è fondamentale supportare i cambiamenti contrattuali e normativi con un rinnovamento culturale, profondo e capillare, che riguarda tanto il lavoro quanto l'impresa.

Il Contratto Nazionale con la propria funzione di orientamento e di guida può contribuire a promuovere e diffondere questi nuovi principi.

Il nuovo schema contrattuale non dovrà più prevedere la centralità della parte salariale.

Anche il Contratto Nazionale è destinato a spostarsi su quegli altri elementi che mettono al centro le persone con i loro valori e le loro potenzialità.

La formazione è uno di questi elementi.

Il cambiamento in atto per effetto delle nuove tecnologie si traduce in un nuovo modo di lavorare con forme organizzative sempre più flessibili.

I lavori che rimarranno nelle fabbriche saranno quelli maggiormente qualificati e con un alto grado di autonomia, pertanto la dimensione individuale sarà sempre più rilevante.

In questo nuovo contesto il lavoro è percepito in misura crescente come un “percorso di carriera professionale”, più che essere legato al “posto di lavoro”.

In base alle proprie possibilità e opportunità, le persone ambiscono a lavori che consentano loro una prospettiva di sviluppo professionale ma anche economico.

La vera tutela di un lavoratore e del suo reddito sarà sempre più legata alle opportunità di acquisire competenze e di riqualificazione professionale per potersi muovere in un mercato del lavoro dinamico e aperto.

La dimensione della formazione diverrà quindi determinante.

Una formazione non solo professionalizzante ma che accresca la

cultura e le competenze trasversali del lavoratore, aumentandone così la occupabilità.

L'acquisizione di competenze e conoscenze, l'apprendere "a fare", sono destinati quindi a diventare per i lavoratori un elemento di attrattività ancor più significativo del livello salariale.

Uno scenario prospettico, quello richiamato, del quale si deve prendere atto iniziando già da oggi a dare maggiore valore e spazio alla formazione in ogni tipo di contrattazione sia essa nazionale, aziendale o individuale.

## **LA VIA ITALIANA ALLA PARTECIPAZIONE**

### **Le Relazioni Sindacali e le Relazioni Interne anima delle Nuove Relazioni Industriali**

L'affermarsi del nuovo Paradigma che mette al centro la Persona rende necessaria una profonda analisi tanto dei contenuti delle Relazioni Industriali quanto del ruolo che ciascuna delle parti, al proprio interno, sarà chiamata a svolgere.

La crisi della rappresentanza nel suo complesso impone una revisione critica delle forme attraverso le quali si è fino a oggi espressa.

È necessario quindi avviare un percorso di riforma non solo degli schemi e degli assetti contrattuali ma anche della struttura delle Relazioni Industriali.

La parte contrattuale rimarrà un asse portante, ma occorre anche

ampliare i confini dell'azione dei soggetti della rappresentanza.

L'assoluta predominanza dell'elemento collettivo, che costituisce l'ossatura delle Relazioni Sindacali, si sposava con il modello fordista dell'Industria nel quale il "lavoratore massa" era il pressoché unico riferimento.

Il futuro, che è già iniziato, sarà diverso.

La personalizzazione della produzione, l'affermarsi di forme di organizzazione del lavoro flessibili che sfumano le differenze tra operai e impiegati, il mutamento della figura del lavoratore sempre più caratterizzato da elevate competenze cognitive, richiedono una nuova visione delle Relazioni Industriali.

Un approccio innovativo che non si esaurisca nella pur rilevante dinamica collettiva, ma che si traduca anche in un rapporto diretto e "nuovo" tra datore di lavoro e lo stesso lavoratore.

Il coinvolgimento attivo dei lavoratori nei processi aziendali, la costante e trasparente informazione, come anche il loro ascolto, la comprensione dei bisogni e lo sviluppo professionale e personale, comportano il ripensamento dell'azione da svolgere sia a livello nazionale che territoriale.

L'affermarsi di questa nuova dimensione richiede, sul versante datoriale, la definizione di processi aziendali strutturati che prescindano dalla buona volontà del singolo imprenditore o manager, oppure dalle sue attitudini e inclinazioni personali.

Il grande sforzo che occorre compiere riguarda proprio i cambia-



menti organizzativi da realizzarsi all'interno delle aziende e nei soggetti di rappresentanza.

Una tale evoluzione – in un sistema come quello italiano caratterizzato per il 90% da piccole imprese – impone che le Associazioni – nazionali e territoriali – svolgano un rinnovato ruolo offrendo nuovi supporti alle aziende per una gestione professionale delle risorse umane, sia definendo modelli da utilizzare, sia intervenendo sul campo.

In questi termini le Relazioni Interne non si contrappongono alle Relazioni Sindacali.

Al contrario, possono agevolarle e aiutare a superare le residue divisioni a condizione che si realizzi il pieno coinvolgimento di tutti gli attori: i lavoratori, i sindacati e le aziende.

Relazioni Industriali inclusive quindi, quindi, non piani paralleli ma che interagiscono per realizzare forme di collaborazione e di corresponsabilizzazione riguardanti tutti e a ogni livello.

Questa deve diventare la *Via Italiana alla Partecipazione*.

Relazioni Sindacali partecipative non possono limitarsi ad una mera funzione contrattuale, seppur molto importante, ma devono essere uno strumento attraverso il quale le Parti Sociali si fanno carico dei problemi delle aziende e dei lavoratori per affrontarli e risolverli.

Materie come la sicurezza sul lavoro, la formazione fuori e dentro

l'azienda, quindi anche il rapporto con l'istruzione e la riqualificazione nelle politiche attive, sono temi cruciali che, se affrontati partecipativamente, possono trovare soluzioni efficaci ed utili per i lavoratori, per le imprese e più in generale per il Paese.

Le parti sociali assumono così la responsabilità di promuovere una nuova cultura con la Persona al centro su tutti i fronti.

I cambiamenti legislativi e contrattuali che ne derivano dovranno essere gestiti attraverso le Relazioni Sindacali e le Relazioni Interne, collegando la sfera collettiva a quella individuale nelle fabbriche e nella società.

Moderne Relazioni Industriali infine presuppongono la legittimazione ed il pieno coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali in possesso dei requisiti previsti dal T.U. del 2014 che auspichiamo trovi attuazione prima possibile con particolare riferimento a quella fondamentale parte relativa alla misurazione della rappresentanza.

Esistono dunque tutte le premesse, sia normative che culturali, per proseguire un percorso unitario sulla via del Rinnovamento.

La strada tracciata è profondamente riformatrice e come tale richiede una larga condivisione da parte di tutti i soggetti interessati.

Questo deve essere l'obiettivo comune, perché i cambiamenti non si riducano ad un mero fatto formale, ma diventino patrimonio di ognuno.

## CONCLUSIONI

### Verso Nuovi Contratti e Nuove Relazioni

Come abbiamo già evidenziato, negli ultimi anni siamo stati imprigionati all'interno di un circolo vizioso.

Tutti gli indicatori più rilevanti, infatti, riportavano dati negativi non solo per le imprese ma anche per il lavoro.

Un esito opposto a ciò che un sistema capace di generare valore dovrebbe produrre.

Con gli elementi innovativi introdotti dal **Rinnovamento Contrattuale**, si sono create le condizioni per l'avvio di un circuito virtuoso che, superando interessi particolari e pregiudizi ideologici, permetta di affrontare il nodo della competitività delle imprese soddisfacendo, allo stesso tempo, i bisogni e le ambizioni delle persone.

Non potrebbe essere diverso in quanto l'idea stessa di Rinnovamento si fonda su una positiva visione di futuro che rappresenta il presupposto indispensabile per cogliere le nuove opportunità.

Uno degli elementi "politici" di maggior rilievo espresso dal Contratto Collettivo Nazionale 2016-2019 è il fatto che le "parti" hanno iniziato a condividere una precisa consapevolezza: il cambiamento è e sarà profondo.

Una nuova Grande Trasformazione capace di mettere in discussione le impostazioni e gli schemi che per decenni hanno rappresentato i riferimenti di una parte considerevole del mondo del lavoro e non solo.

La sfida della quarta rivoluzione industriale impone, nella sua universalità, un “**Rinnovamento**” delle Relazioni Industriali che dovrà evolversi, nel tempo, senza strappi, ma con il coraggio di fare ulteriori passi.

L’obiettivo condiviso non può che essere quello di spostare il baricentro verso l’azienda e verso le persone.

Dunque è indispensabile prendere atto che il Contratto Nazionale è destinato a svolgere una funzione di garanzia, affidando al livello aziendale ampi margini di manovra per adattare le regole generali alle specificità delle singole imprese.

Un Contratto Nazionale con le sole tutele fondamentali che lasci gestire le “diversità” in azienda, consente di pensare ad un’opera di razionalizzazione dei Contratti Nazionali che oggi, solo nel sistema Confindustria, superano le 60 unità.

Allo stesso tempo, la valorizzazione delle differenze attraverso l’affermazione della centralità della persona inciderà sulle relazioni che saranno sempre di più orientate verso l’individuo, non soltanto da parte sindacale ma anche da parte datoriale.

Ogni soggetto interessato deve partecipare con determinazione al cambiamento che si va delineando perché niente sarà più come prima.

Questa è la consapevolezza che occorre rafforzare e diffondere come premessa indispensabile per raccogliere la sfida del futuro e vincerla, insieme.