

# **HIRE YOUR BEST EMPLOYER!**

Un sistema di relazioni industriali moderno  
al servizio dello sviluppo del Sud

*Conferenza di Pietro Ichino  
Castello Ducale di Corigliano Calabro  
26 maggio 2015*

# Il danno e i vantaggi della globalizzazione

- La globalizzazione aumenta molto la mobilità dei capitali e dei progetti industriali
- I lavoratori (e l'occupazione) possono esserne indeboliti, poiché *l'impresa può scegliere altri lavoratori* in altri Paesi...
- ... ma possono trarne vantaggio se imparano a **essere loro a scegliere il meglio delle capacità imprenditoriali** disponibili su scala mondiale

# *Hire your best employer!*

- Siamo l'1% della popolazione mondiale
- se limitiamo alla sola platea degli italiani la nostra scelta, abbiamo la prospettiva di perdere **il 99% della migliore imprenditoria** disponibile al mondo
- dobbiamo puntare ad avere in Italia molte più imprese con capitale straniero e *management* d'avanguardia, per **valorizzare meglio il lavoro italiano**

# Un cambio di paradigma nel mercato del lavoro

- Non è solo l'imprenditore che sceglie e ingaggia i lavoratori
- in molte situazioni sono anche i lavoratori a **scegliere e «ingaggiare» l'imprenditore**
- Scelgono quando decidono dove cercare lavoro; e soprattutto quando si muovono...
- ... ma anche **quando fanno venire l'imprenditore a casa loro!**

# Alcuni esempi di lavoratori che scelgono l'imprenditore

- Trattativa **Alitalia 2008**: i lavoratori scelgono tra Air France-Klm e C.A.I.
- Referendum di **Pomigliano e Mirafiori 2010**: la scelta è tra Marchionne e lo Stato
- Il caso **Ti-Lo 2005** i ferrovieri milanesi rifiutano l'imprenditore (e lo stipendio) svizzero
- **La vicenda di Sunderland 1985**: i metalmeccanici inglesi ingaggiano la Nissan

# Sunderland 1980: zona depressa all'estrema periferia d'Europa



# Quando sindacato e istituzioni sanno **negoziare a 360°**

- il progetto Nissan 1984 e la trattativa
- la **scommessa comune** su di un piano rivoluzionario nel 1985
- l'impegno del Governo: **formazione e ferrovia**
- l'impegno di un sindacato: i lavoratori accettano un modello totalmente nuovo di **organizzazione del lavoro** e di **retribuzione**

# La scommessa vinta

- In 14 anni Nissan Sund. diventa la fabbrica di automobili **più produttiva** del mondo

## **vetture prodotte per dipendente nel 2000**

1° Nissan Sunderland (UK)	101
2° Toyota Burnaston (UK)	86
3° Ford Saarlouis (RFT)	81
4° General Motors Eisenach (RFT)	77
5° Renault Valladolid (ES)	77
6° General Motors Anversa (NL)	77
7° Fiat Melfi (IT)	76

(Fonte: *World Markets Research Centre*, 2002)

- le **retribuzioni più alte** del settore *automotive* in UK, doppie rispetto a quelle italiane



In Italia il progetto Nissan sarebbe stato vietato dal ccnl

perché avrebbe comportato due rilevanti **deroghe** in materia di

- ***struttura della retribuzione***
- ***inquadramento professionale e organizzazione del lavoro***

(NB: la minuziosa disciplina collettiva dell'organizzazione del lavoro nel settore metalmeccanico è immutata da 43 anni)

# Costi di transazione troppo alti per discostarsi dal ccnl

- “Patti territoriali” e “contratti d’area”:
  - **negoziazioni** lunghe e complesse
  - **limiti di durata** della deroga nel tempo
- Manca **la cultura della scommessa comune** su di un piano industr. fortemente innovativo
- Il caso emblematico della Fiat: Marchionne accusato di «attentare ai diritti fondamentali» per aver chiesto **tre deroghe al ccnl!**

# Una cultura che svaluta il ruolo dell'imprenditore

*Una domanda alla Fiom:*

«Che avreste fatto a Pomigliano **se al referendum avesse vinto il vostro NO?**»

*La risposta:*

«Avremmo chiesto l'**intervento dello Stato**»

(come se fosse solo questione di soldi e si potesse fare a meno della **funzione progettuale e organizzativa** dell'imprenditore)

# Poca Italia per i capitali esteri

## Dall'estero poca spinta agli investimenti

Ide in entrata in percentuale degli investimenti fissi lordi

Media 1990-2000

Media 2000-2006

Regno Unito



Ue (25)



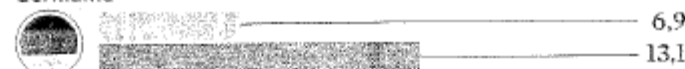
Francia



Spagna



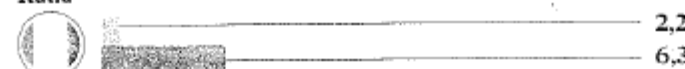
Germania



Stati Uniti



Italia



Fonte: elaborazioni Csc su dati Unctad

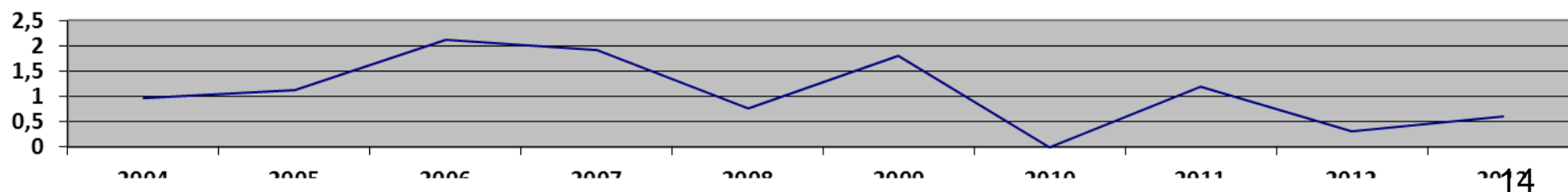
# Italia fanalino di coda in Europa per attrattività (flussi investimenti in entrata %Pil)

	2009	2010	2011	2012	2013	Media
ESTONIA	9,5	10,5	2,2	7,0	3,9	<b>6,62</b>
PORTUGAL	2,2	2,6	4,9	6,1	3,5	<b>3,86</b>
LATVIA	-0,2	1,8	5,3	3,8	2,8	<b>2,7</b>
SPAIN	1,3	3,2	2,3	2,5	3,2	<b>2,5</b>
SLOVAKIA	1,8	2,4	3,8	1,6	2,2	<b>2,36</b>
CZECH REPUB.	1,4	3,0	1,0	3,9	2,4	<b>2,34</b>
NETHERLANDS	4,0	-0,9	2,4	0,6	3,8	<b>1,98</b>
GERMANY	1,7	2,5	2,4	1,4	1,4	<b>1,88</b>
LITHUANIA	0,1	2,4	3,3	1,4	1,6	<b>1,76</b>
UNITED KINGDOM	0,2	2,5	1,4	2,6	1,8	<b>1,7</b>
FRANCE	1,0	1,5	1,4	1,1	0,2	<b>1,04</b>
<b>ITALY</b>	<b>1,8</b>	<b>-0,2</b>	<b>1,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,74</b>
GREECE	0,8	0,2	0,4	0,7	1,2	<b>0,66</b>

# Nel decennio 2004-2013 l'Italia si è drammaticamente chiusa agli investimenti stranieri

Flusso degli investimenti in entrata, in percentuale sul PIL

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0,9	1,1	2,1	1,9	0,7	1,8	-0,2	1,2	0,3	0,6



# Che cosa “chiude” il nostro sistema agli investimenti stranieri

- la **pressione fiscale** più pesante
- il **costo dell'energia** più alto
- le inefficienze delle **amministrazioni pubbliche**
- l'arretratezza delle **infrastrutture**  
*ma **anche**, non ultimi per importanza,*
- l'inconoscibilità del nostro **diritto del lavoro**
- il nostro **sistema di relazioni industriali**, ancora troppo centralizzato
- la **chiusura culturale** all'innovazione

# La chiusura è anche un fatto culturale

- L'**ostilità *bi-partisan*** nei confronti delle multinazionali: da dx non meno che da sin
- la difesa dell'“italianità”, anche quando l'imprenditore straniero è migliore: i casi **Alitalia, Telecom, Antonveneta, Autostrade, Poste, Parmalat**
- il disconoscimento del valore decisivo delle diverse capacità imprenditoriali



N. 13

5-11 APRILE 2007

WWW.RASSEGNA.IT

# Rassegna Sindacale

SETTIMA

IL PUNTO

**Ferrovie. Un  
confronto vero  
con il governo**

Le parole del ministro dell'Economia Tommaso Padoa-Schioppa nel corso dell'audizione sul piano industriale delle Ferrovie, che si è svolta alla Camera la settimana scorsa, lasciano sconcertati.

Risanare le Fs

**TELECOM E ALITALIA**

Vicende diverse, ma con alcune simil

# L'Italia non è in vendita

NICOLETTA ROCCHI

industriali con cui i lavoratori fanno i conti

Il ministro dei Trasporti: tra pochi giorni si chiuderà la fase due

## Bianchi: "Abbiamo lavorato per l'italianità di Alitalia"

CATANIA — «Per la fase due nella cessione dell'Alitalia ormai è questione di giorni. Così sapremo se ragioneremo con tre richiedenti, con due o con uno. Io spero tutti e tre». E' ottimista il ministro dei Trasporti, Alessandro Bianchi, che parla di Alitalia da Catania, dove è arrivato per inaugurare la nuova aerostazione. «All'apertura della terza fase - ha spiegato Bianchi - quella del piano industriale definitivo, il governo chiederà che siano precisati i requisiti che riguardano il prezzo, la consistenza della flotta, il progetto di linee e il personale. Noi comunque - ha precisato Bianchi - abbiamo lavorato perché Alitalia mantenga la sua italianità e ci auguriamo che si trovi una soluzione che garantisca al Paese di avere una compagnia di riferimento». Poi un passaggio sui contratti: «Quello del personale di terra è stato chiuso, mentre quello del personale di volo non sarà così difficile da con-



Alessandro Bianchi



**LA PROPOSTA DI CONFINDUSTRIA**  
**Gradualità sui tagli ai bonus per le fonti rinnovabili**

www.ilssole24ore.com Nicolaletta Pucillo - pagina 10

Tremonti convoca l'ambasciatore francese: misure contro gli attacchi al made in Italy

# Protezioni anti-scalata per le imprese italiane

**Ipotesi Ferrero per Parmalat - No dei fondi a Lactalis**  
**Marcegaglia: aziende più forti per essere competitivi**

**Così si può giocare ad armi pari**

di Alessandro Platzer

Il ministro dell'Economia, Giulio Tremonti, sta lavorando per le imprese strategiche a un provvedimento anticallata analogo della legge che il governo francese guidato da De Villepin adottò nel 2005 per bloccare il takeover di Dassault da parte della Pepsi. Provvedimenti analoghi sono del resto allo studio anche in Inghilterra, dove la scalata alla Cadbury ha tolto alla "Veeva" uno degli ultimi campioni dell'industria alimentare nazionale, e sono da tempo in atto negli Stati Uniti, dove è praticamente impossibile scolare una società telefonica, un'azienda della difesa, una compagnia aerea o persino un gestore aeroportuale senza la previa autorizzazione del Parlamento.

Anche se dovrebbero essere le leggi europee a regolamentare le acquisizioni di imprese all'interno dell'Unione - garantendo il libero accesso su ogni mercato alle imprese degli stati membri - è il fatto che questo intervento statale a difesa dell'economia è visto positivamente da molti. Del resto, la globalizzazione e la campagna di acquisizioni lanciate in Europa e negli Stati Uniti dai fondi americani ha trasformato il sistema industriale occidentale - soprattutto settori strategici come energia, telecomunicazioni, difesa, trasporti e infrastrutture - in una sorta di supermercato delle migliori imprese. Insomma, politiche che solo dieci anni fa avrebbero state tacciate di protezionismo sono ora considerate anche dai liberali più convinti come una legittima forma di intervento volto a mantenere alta l'attenzione sul proprio territorio. Una prassi che mira a scongiurare le scorciatoie di chiunque e che riafferma il principio dell'intervento pubblico sull'economia.

Continua - pagina 7

Si muove il governo sulla battaglia aperta per il controllo di Parmalat. Dopo la mossa a sorpresa di Lactalis, che ha annunciato di avere l'1,4% dell'azienda di Collecchio e di essere pronta a salire ancora, ieri il ministro dell'Economia, Giulio Tremonti, ha annunciato il caso di un provvedimento per tutelare le imprese strategiche proprio utilizzando il modello in uso in Francia. Ieri, dopo aver illustrato in consiglio dei ministri la misura allo studio, Tremonti e il sottosegretario alla presidenza del Consiglio, Gianni Letta, hanno spiegato all'ambasciatore francese, convocato a palazzo Chigi, l'intenzione di tutelare le aziende italiane. La preoccupazione di

risparmiare transalpina in società nazionali non manifestate dopo il passaggio di Bolgieri al colosso francese Lvmh, i direttori di Groupama con Pirella e il rischio che l'azione finisca in toto nelle mani di Edf. Contro l'ipotesi di una scalata a Parmalat si sono schierati i sindacati,

mentre per la presidente di Confindustria, Emma Marcegaglia, le aziende italiane non possono essere solo prede. Servono società forti e competitive - ha aggiunto la presidente degli Industriali - e «non dobbiamo creare artificialmente campioni nazionali».

Certo, l'area di Collecchio si affolla e anche Ferrero scenderebbe a partecipare a un progetto industriale per Parmalat se mutasse le condizioni. Il gruppo di Alba sarebbe stato già sondato in passato più volte, senza approdare a nulla di concreto, ma nel frattempo il contesto è mutato e la chiamata all'originale nazionale della politica potrebbe ora trovare un interlocutore nel Ferrero.

Servizi - pagina 6-7

**COMMERCIO**  
**Effetto energia sull'interscambio**  
**A gennaio rosso**  
**a 6,5 miliardi**

Virginia - pagina 23

Team dell'Aiea a Tokyo: «La centrale non è una nuova Chernobyl»

## Il G-7 interviene e frena lo yen

### Stretta sulle banche in Cina

Le Banche centrali del G7 sono intervenute a fianco del Giappone colpito dal sisma e hanno fermato il rally dello yen, con acquisti-vendite di valuta che hanno tranquillizzato i mercati lanciando un rullo delle Forze mondiali. Per la prima volta dalla manovra concentrata del 2000 a favore dell'euro, il G7 ha annunciato a sorpresa un intervento coordinato sui mercati valutari su richiesta di Tokyo, «in risposta ai recenti movimenti sul tas-

so di cambio dello yen associati ai tragici eventi in Giappone. È bastata la nota congiunta del Sette Grandi, arrivata dopo una conferenza call fra banchieri centrali e ministri delle Finanze, a far ristare le quotazioni stralini della divisa nipponica.

Inasprimento della politica monetaria in Cina, dove la Banca centrale ha deciso di aumentare di 50 punti base il livello di riserve obbligatorie delle banche. È la terza volta dall'inizio del 2010 che

viene annunciata una misura di simile natura. Intanto in Giappone la situazione alla centrale nucleare di Fukushima, secondo quanto annunciato dall'Aiea a Vienna, continua a essere grave, ma è stabile. A distare le maggiori preoccupazioni sono i risultati dell'Afp, di fronte ad allentare lo spettro di una nuova Chernobyl intervenendo il fatto che i soccorritori sono riusciti a pompare acqua nei contenitori dei reattori.

Servizi - pagina 8 e 11

#### PANORAMA

**Giustizia: è alta tensione tra magistrati e Pdl**  
Sull'arbitrato dei magistrati alla tribuna Arno Pdl. «Questo governo non legittimato» dice il presidente della magistratura. «Parole evasive» replica il capogruppo Pdl Fabrizio Cicchitto - pagina 18

**Segnalazioni in crescita sull'antiriciclaggio**  
Nel rapporto Bankitalia sul 2010 gli operatori finanziari segnalano le segnalazioni antiriciclaggio: 77% nel 2010. Mentre dal professionisti solo 212 casi, lo 0,6% del totale. - pagina 21

**Expo: soci in ordine sparso all'assemblea di lunedì**  
Lancè è fuori l'assemblea di Expo 2015? In ordine sparso. Non concordano con il presidente il maggior parte dei soci proporzionati per peso percentuale all'appuntamento. - pagina 13

Max per Le Il libro con il titolo di libro - pagina 13

### Rome's approach scares Telecom Italia suitors

Ministers have deterred bids and investment, says Adrian Michaels

Telecoms companies, whether privatised or not, have assets often classed as strategic, whose ownership is deemed in the national interest. So it is hard to imagine many countries' politicians allowing the dominant telecoms operator to be taken over by a foreign rival.

AT&T's withdrawal from talks about a stake in Telecom Italia followed indications that the Italian government of Romano Prodi was not about to take a different view.

But Mr Prodi's remark yesterday that Telecom Italia "should remain in Italian hands" is likely to continue to deter badly-needed foreign investment. Italy has very low levels of direct investment compared with its western peers, and the lowest level of foreign owner-

Abertis of Spain had a similar experience last year when its plans to form an infrastructure giant with Autostrade of Italy were in effect dismantled by the Prodi government.

Autostrade is not a state-owned company, but, like Telecom Italia, it operates in a heavily-regulated industry.

A review of the regulatory framework and the economics of toll road operation were enough to kill the deal.

Telecom Italia had been discussing with the government and regulators a separation of either ownership or control of its infrastructure and commercial activities.

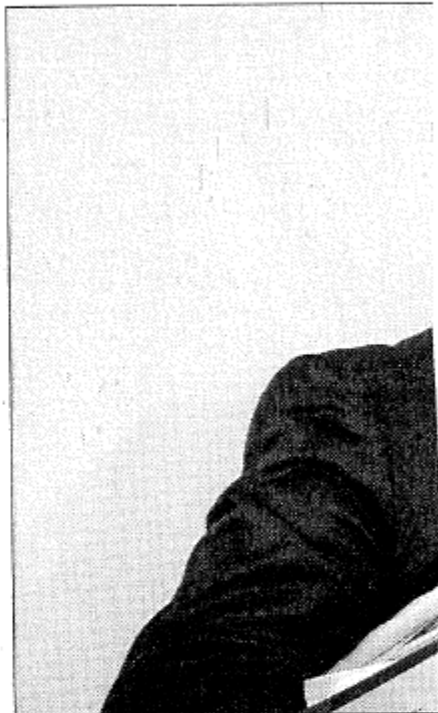
Soon after talks with AT&T and America Móvil of Mexico were announced, the government accelerated the

process of beefing up telecoms regulation and the splitting off of the network infrastructure - although nothing will be finalised for months. America Móvil is still considering its options.

Politicians made threatening noises about changing the governance arrangements at Telecom Italia and other groups.

The company, whose market capitalisation is about €45bn (\$61bn), is controlled by Pirelli, the Italian tyre group, which owns just 18 per cent of the shares but nominates 15 of 19 board directors.

Marco Tronchetti Provera, Pirelli's chairman, controls the tyre group through other companies, none of which he fully owns.



Outspoken: Antonio Di Pietro has been a critic

The resultant pyramid structure - or "Chinese boxes" - means control with a vastly reduced investment.

This mechanism of control was thrown into the spotlight because Mr Tronchetti enticed AT&T and America Móvil to mium f Pirelli's voked whether sharehold the 20e Meanv

# Ripetere l'esperienza di Sunderland in Italia e soprattutto nel Mezzogiorno

Governo, Regione e sindacato devono attrezzarsi per far conoscere alle multinazionali

- le **riforme in corso** del sistema delle relazioni industriali
- il **cambiamento di cultura** verso i piani industriali innovativi e la globalizzazione
- la **disponibilità a negoziare a 360°** su
  - organizzazione del lavoro
  - struttura delle retribuzioni

# Il sindacato come intelligenza collettiva dei lavoratori

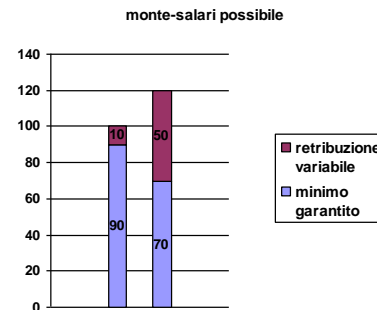
- Perché i lavoratori possano scegliere e «ingaggiare» il buon imprenditore occorre un sindacato capace di **valutare il progetto**:
  - sua qualità tecnica
  - trasparenza (disponibilità di tutte le informazioni)
  - affidabilità dell'imprenditore (manterrà gli impegni?)
- se la valutazione è positiva, occorre un sindacato abilitato a **scommettere** su quel progetto, negoziando a 360° ...
  - anche su di un modello di **organizzazione del lavoro** diverso da quello previsto dal c.c.n.l.
  - anche su di una **struttura retributiva** diversa

# Un contenuto possibile della scommessa comune: ridurre il contenuto assicurativo del contratto

- se la rinuncia al 20% in retribuzione fissa consentisse di puntare a ottenere il 40% in più sotto forma retribuzione variabile ...

(ad es.: *Saturn-GM, 1985, o Sunderland-Nissan 1986*)

- ... perché non consentire ai lavoratori di compiere questa scelta?



# Gli effetti negativi della determinazione centralizzata dei minimi salariali

- Un minimo retributivo ***nominale*** uguale per Milano e per Cosenza significa **un minimo *reale* più alto a Cosenza**, dove occorrerebbe invece un minimo più basso
- L'obiettivo della riforma non può certo essere di riproporre le *gabbie salariali*...
- ... ma deve essere quello di **sgabbiare la contrattazione collettiva** dei minimi salariali



# La riforma necessaria del sistema delle relazioni industriali

- Una disciplina che garantisca al livello aziendale:
  - **alla maggioranza** il diritto di negoziare a 360°, con effetti vincolanti per l'impresa e per tutti i lavoratori interessati: anche sulla retribuzione
  - **alla minoranza** il diritto alla rappresentanza riconosciuta in azienda, ma **senza potere di veto**
- Gli accordi interconfederali del 2011, 2013 e 2014 hanno fatto degli importanti passi avanti, ma **il percorso va completato...**
- ... ed è necessario anche **il sostegno della legge**

# Conclusione

- Il valore del lavoro aumenta con l'innovazione; l'innovazione ha bisogno di una **scommessa comune** tra i lavoratori e un buon imprenditore (da qualsiasi parte egli venga)
- Per aprire il Paese – e in primo luogo il Sud – agli investimenti stranieri abbiamo bisogno di una **auto-riforma** del nostro sistema di relazioni industriali, che renda più facile la **scommessa comune sull'innovazione**

# Grazie per la vostra attenzione

## Note

- queste slides sono disponibili sul sito [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it)
- la vicenda della Nissan di Sunderland è esposta nel secondo capitolo del mio libro *A che cosa serve il sindacato* (Mondadori, 2005)