

# **COME DARE PIU' VALORE AL LAVORO DEGLI ITALIANI**

**La scommessa comune di imprenditori e  
lavoratori sull'innovazione**

*Relazione di Pietro Ichino  
al convegno promosso dalla Provincia  
e dalla Camera di Commercio di Ferrara  
5 novembre 2010*

# 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
- questa dinamica si propone anche in seno a una grande impresa multinazionale (al suo interno dinamiche analoghe a quelle del mercato globale)

# *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 molte più imprese italiane con capitale straniero e *management* d'avanguardia
- ma l'Italia è chiusa agli investimenti esteri

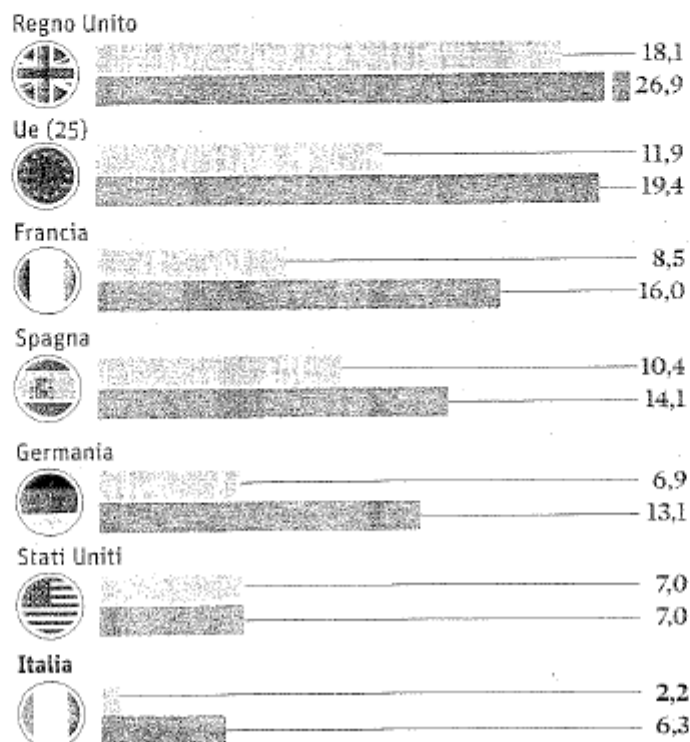
# Poca Italia per i capitali esteri

## Dall'estero poca spinta agli investimenti

Ide in entrata in percentuale degli investimenti fissi lordi

Media 1990-2000

Media 2000-2006



Fonte: elaborazioni Csc su dati Unctad

# Italia fanalino di coda in Europa per capacità di intercettare gli investimenti stranieri – 1. Stock

## INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI NEI PAESI UE - STOCK

	2004	2005	2006	2007	2008
NETHERLANDS	78,25	71,29	76,58	94,50	<b>75,50</b>
ESTONIA	84,51	81,18	76,62	79,04	<b>67,54</b>
CZECH REPUBLIC	52,28	48,64	55,83	65,37	<b>53,15</b>
SLOVAKIA	52,07	49,88	61,01	61,27	<b>49,19</b>
HUNGARY	61,25	56,08	72,70	72,61	<b>41,15</b>
PORTUGAL	37,42	34,18	45,45	51,71	<b>41,10</b>
SPAIN	39,02	34,04	37,43	42,11	<b>39,58</b>
UNITED KINGDOM	32,37	37,47	47,55	45,65	<b>37,06</b>
LATVIA	32,91	30,73	37,50	39,16	<b>35,90</b>
FRANCE	31,12	29,38	33,89	37,31	<b>35,12</b>
FINLAND	30,33	28,04	33,67	37,66	<b>32,38</b>
LITHUANIA	28,38	31,91	36,95	39,29	<b>27,50</b>
GERMANY	18,65	17,05	20,30	20,36	<b>19,18</b>
<b>ITALY</b>	<b>12,78</b>	<b>12,66</b>	<b>15,93</b>	<b>17,41</b>	<b>15,03</b>
GREECE	12,38	11,82	15,38	16,98	<b>10,28</b>

Fonte: UNCTAD, FDI statistic website

Unità di misura: valori espressi in percentuale del PIL

# Italia fanalino di coda in Europa per capacità di intercettare gli investimenti stranieri – 2. Flusso

	2004	2005	2006	2007	2008	2004-08
ESTONIA	8,12	21,11	10,76	12,86	8,33	<b>61,18</b>
LATVIA	4,63	4,45	8,35	8,27	4,47	<b>30,17</b>
SLOVAKIA	7,21	5,12	8,52	4,42	3,66	<b>28,93</b>
CZECH REPUBLIC	4,55	9,3	3,82	6,07	4,99	<b>28,73</b>
UNITED KINGDOM	2,58	7,84	6,52	6,63	3,66	<b>27,23</b>
HUNGARY	4,41	6,97	6,67	4,41	4,21	<b>26,67</b>
NETHERLANDS	0,75	7,55	1,11	15,45	-0,41	<b>24,45</b>
LITHUANIA	3,43	4,01	6,18	5,26	3,89	<b>22,77</b>
FRANCE	1,58	3,97	3,47	6,2	4,16	<b>19,38</b>
SPAIN	2,37	2,21	3	1,96	4,09	<b>13,63</b>
PORTUGAL	1,08	2,12	5,6	1,37	1,45	<b>11,62</b>
FINLAND	1,49	2,43	3,65	5,05	-1,55	<b>11,07</b>
GERMANY	1,33	1,7	1,96	1,7	0,68	<b>7,37</b>
<b>ITALY</b>	<b>0,97</b>	<b>1,13</b>	<b>2,12</b>	<b>1,92</b>	<b>0,75</b>	<b>6,89</b>
GREECE	0,91	0,25	2	0,61	1,43	<b>5,2</b>
Fonte: UNCTAD	FDI Stat					
Unità di misura:	% del PIL					

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

- il difetto di trasparenza e di effettività del sistema delle regole
- l'arretratezza delle infrastrutture
- le inefficienze delle amministrazioni pubbliche  
*ma anche, non ultimi per importanza,*
- l'**inconoscibilità** del nostro diritto del lav.
- il nostro **sistema di relazioni industriali**, ancora troppo chiuso all'innovazione

# L'inconoscibilità del nostro diritto del lavoro

- Oggi il codice del lavoro italiano richiede più di **duemila pagine**; ed è illeggibile senza il consulente
- E' possibile ridurre il cuore del diritto del lavoro a una settantina di articoli, a condizione che:
  - si cerchi la semplicità e la leggibilità: *ogni riga di testo in più è un costo per il Paese*
  - si rinunci a regolare tutto: *in molti casi il mercato del lavoro endo-aziendale funziona bene da solo*
- Il **nuovo Codice del lavoro in 70 articoli** (ddl n. 1873)
  - leggibile da parte di tutti
  - traducibile in inglese



# La chiusura del sistema di relazioni industriali

- Non si innova rispetto allo standard se non sono tutti d'accordo: i casi dell'**I.E.O.** e della **Ti-Lo**
- la difesa dell'“italianità”, anche quando l'imprenditore straniero è migliore: i casi **Alitalia, Telecom e Poste**

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

# 'should remain Italian'

### 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 low 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 América 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. América 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 América

Móvil to mium f  
Pirelli's voked  
whether sharehol  
the same Meanv

# Pomigliano: il problema non è la legge, ma il ccnl

- La Fiom ha denunciato violazioni della legge e della Costituzione...
- ... che non ci sono proprio
- il vero problema sono **le modifiche rispetto al contratto collettivo nazionale**
- la questione, in concreto, è questa:  
lo sviluppo industriale del Sud vale le 80 ore di straordinario in più e la disposizione anti-assenteismo?

# Il caso di Arese: gli altri scelgono, noi no

- Ottobre 2000:
  - la Fiat annuncia la chiusura di Arese
  - la Nissan annuncia che cerca un nuovo sito per un stabilimento nell'area dell'euro
- Per il nuovo insediamento della Nissan si candidano Barcellona, Flins (Fr), Erfurt (Rdt)
- Candidare Arese non è neppure pensabile.

***Perché?***

# In Italia il progetto Nissan era (ed è) vietato

perché avrebbe comportato  
una **deroga al ccnl** in materia di

- *struttura della retribuzione*
- *inquadramento professionale*

(NB: la minuziosa disciplina collettiva  
dell'organizzazione del lavoro nel settore  
metalmecanico è immutata da 38 anni)

# Innovare è indispensabile, ma implica la rinuncia al modello standard

- Il concetto stesso di **disciplina nazionale inderogabile** è incompatibile con una innovazione incisiva nell'organizz. del lavoro

*“non possiamo pensare di risolvere i problemi con lo stesso modo di pensare che li ha generati”*

(Albert Einstein)

- L'innovazione può essere utile anche nella struttura della retribuzione (ma implica anche qui derogabilità della disciplina nazionale)



# L'assegnazione del *rating* individuale alla Nissan di Sunderland

- categoria operaia unica degli *staff manufacturers*
- analisi della prestazione dell'ultimo anno svolta congiuntamente dall'*appraisor* con l'*appraisee*, secondo una griglia composta da 17 voci
  - *job knowledge*
  - *quality of work*
  - *performance against objectives*
  - *communication (written and verbal)*
  - *safety and housekeeping*
  - *decision making/problem solving*
  - *organisational skills*
  - *development of others (incluso il job training)*
  - *attitude/motivation*
  - *ability to work under pressure*
  - *attendance/timekeeping*
  - *flexibility*
  - *creativity/initiative*
  - *teamworking*
  - *leadership*
  - *ability to comprehend*
  - *influencing skills*
- 
- nel caso (meno del 5% delle *appraisal interviews*) di dissenso tra *appraisor* e *appraisee* la valutazione è discussa da quest'ultimo con un *reviewer* di livello superiore

# Il sindacato come intelligenza collettiva dei lavoratori

- Perché i lavoratori possano scegliere occorre innanzitutto 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 diverso da quello previsto dal c.c.n.l.*
- (ma occorre anche un meccanismo agevole di selezione del sindacato abilitato)

# La scommessa vinta

- 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** degli *staff manufacturers* più alte del settore

## Le retribuzioni dei metalmeccanici a Sunderland e in Italia

<b>Nissan Sunderland 2005</b> (valori in euro al cambio del 30.6.2005 non è computato il possibile <i>lump sum</i> )		<b>C.c.n.l. dei metalmeccanici italiani</b> (minimo tabell. x 13, in vigore al 1°.1.2005 non è computato event. premio produz. az.)	
Administrative assistant	min 23.796 - max 27.753	1° livello	12.942,80
<b>Manufacturing Staff (*)</b>	<b>min 27.706 max 32.019</b>	2° livello	14.049,75
Technician	min 31.881 - max 37.059	3° livello	15.281,0
Administrative Officer Technical Officer	min 31.785 - max 39.946	<b>4° livello</b>	<b>15.870,40</b>
Team Leader Manufact. Staff	min 32.941 - max 39.277	<b>5° livello</b>	<b>16.868,28</b>
Team Leader Technician	min 37.860 - max 45.429	5° livello superiore	17.881,11
Engineer, Controller, Supervisor	min 47.097 - max 58.774	6° livello	19.189,04
Senior Engineer, Controller, Supervisor	min 60.285 - max 78.367	7° livello	20.746,57

# L'assetto tipico attuale delle retribuzioni degli impiegati it.

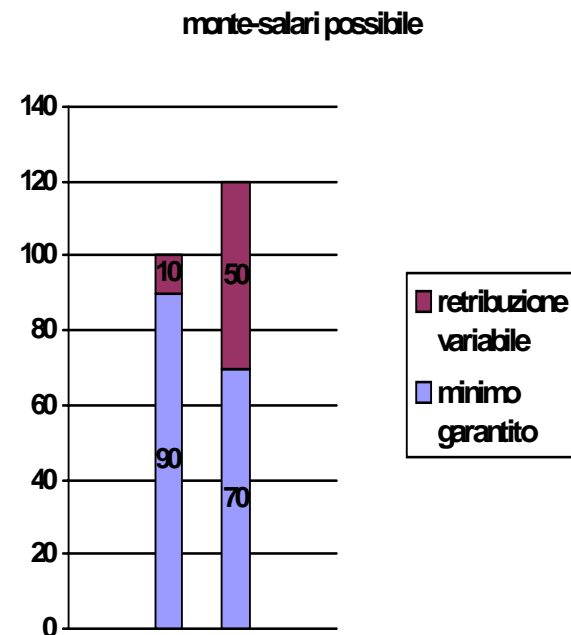
- elevatissimo **contenuto assicurativo** del rapporto: stabilità e retribuz. quasi del tutto fissa
- forte tendenza al conglobamento in paga-base dei premi di produzione
- alto **premio assicurativo implicito** pagato dai lavoratori: retribuzioni più basse

## Ridurre il contenuto assicurativo del contratto di lavoro può consentire di guadagnare di più

- 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?
- la tecnica dell'“assegno perequativo”



# Due modelli di sindacato

## **Ω - il sindacato che persegue la sicurezza**

- \* alto contenuto assicurativo del contr. di lavoro subordin., ma con livelli retrib. inferiori
- \* protezione dei lavoratori contro lo *stress* da esame
- \* alta % di retribuz. fissa; tendenza al conglobamento
- \* tendenza a non fare affidamento sul *management*
- \* un sindacato per rivendicare e difendere diritti acquisiti
- \* concertazione difensiva

## **⊖ - il sindacato che gestisce la scommessa**

- \* riduzione della differenza di contenuto tra lav. sub. e aut., ma livelli retrib. medi più alti
- \* maggiore spazio a incentivi individuali (ben controllati)
- \* alta % di retribuz. variabile in relaz. ai risultati collettivi
- \* tend. a proporre (o accettare) la scommessa comune col *management*.
- \* un sindacato per fare dei lav. un imprenditore collettivo
- \* “concertazione aggressiva” (secondo il recente lessico O.I.L.)

# Qual è il modello migliore?

- non si può dire *in astratto*: dipende anche dalla **qualità dell'imprenditore** e del **gioco sistemico**
- entrambi i modelli convivono oggi in seno alla Cgil, alla Cisl e alla Uil, ma in proporzioni diverse
- il secondo modello
  - stimola l'impegno individuale e collettivo (rischio)
  - consente margini maggiori di intrapresa e di guadagno per i lavoratori...
  - ... ma regge solo se il *management* è affidabile



# Consentire la competizione tra modelli diversi di sindacato

- l'ideale sarebbe che modelli diversi di sindacato (quindi di struttura della retribuz.) potessero competere tra loro ...
- ... e che lavoratori e imprenditori potessero scegliere il modello che ritengono dia i risultati migliori nello spazio tra  $\alpha$  e  $\omega$
- ma per questo occorrerebbe che venisse lasciato molto **più spazio e libertà alla contrattazione aziendale** (conservando il ccnl come disciplina di *default*)

# Conclusione

- Il valore del lavoro aumenta con l'innovazione; l'innovazione ha bisogno di una **scommessa comune** tra i lavoratori e il buon imprenditore, da qualsiasi parte venga
- Per aprire il Paese agli investimenti stranieri abbiamo bisogno
  - di una **semplificazione** del nostro diritto del lavoro, ma anche
  - di una **auto-riforma** del nostro sistema di relazioni industriali, che renda più facile la scommessa comune sull'innovazione