



CONFINDUSTRIALATINA

LA NEGOZIAZIONE SINDACALE

NELLE SOCIETÀ TRASNAZIONALI
E NELLE AZIENDE A RETE

FRANCOANGELI



CONFINDUSTRIALATINA

LA NEGOZIAZIONE SINDACALE

NELLE SOCIETÀ TRASNAZIONALI
E NELLE AZIENDE A RETE

FRANCOANGELI

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione di <i>Fabio Mazzenga</i>	pag. 9
Introduzione di <i>Sergio Viceconte</i>	» 11

Parte prima **La negoziazione sindacale nelle grandi aziende**

1. Rappresentare gli interessi delle imprese: un mestiere non facile Intervista a <i>Giorgio Usai</i>	» 15
2. Passo dopo passo: un incontro in Associazione	» 32
3. Anatomia negoziale delle relazioni sindacali	» 39
1. L'albero delle relazioni sindacali nel prossimo futuro	» 39
2. I diversi tavoli nel mondo delle relazioni industriali	» 42
3. Il fattore tempo della negoziazione nelle grandi aziende	» 49
4. Il passaggio generazionale nelle relazioni industriali	» 52
5. Gli aspetti emotivi e gli elementi caratteriali al tavolo negoziale	» 55
6. La negoziazione sindacale e "l'intelligenza negoziale"	» 60
7. La negoziazione sindacale e la PNL	» 65

4. Lo sciopero virtuale: una provocazione	pag. 79
5. Le peculiarità delle multinazionali e delle aziende a rete	» 83
1. La complessità del tavolo	» 83
2. Le parti coinvolte	» 84
3. I confini della negoziazione	» 88
6. Il futuro del ruolo del negoziatore sindacale	» 95
7. La negoziazione al tavolo delle trattative nelle multinazionali	» 98
1. La direzione aziendale delle risorse umane e le politiche del gruppo	» 98
2. Il coinvolgimento del territorio	» 103
3. L'impatto dell'accordo sul territorio	» 104

Parte seconda Contributi

8. Sistema Confindustria	» 109
1. Le principali caratteristiche di un sistema di premio per obiettivi di <i>Gabriele Cardia</i>	» 109
2. Le relazioni industriali nelle attività ferroviarie: dal sistema contrattuale del Gruppo FS a un nuovo contratto collettivo nazionale di settore di <i>Sergio Maria Macciò</i>	» 115
3. Multinazionali e contratti collettivi nazionali di lavoro di <i>Paolo Villa</i>	» 126
9. Aziende a rete	» 133
1. L'esigenza di un nuovo Ccnl unico di riferimento del settore ferroviario e la recente contrattazione aziendale per il rilancio competitivo del Gruppo FS di <i>Domenico Braccialarghe</i>	» 133

2. Sindacalista d'impresa di <i>Raffaele Delvecchio</i>	pag. 138
10. Società multinazionali	» 144
1. Sperimentazione e innovazione nella contrattazione integrativa di una società multinazionale: il caso Kraft Foods di <i>Francesco Calegari</i>	» 144
2. Le relazioni industriali di una multinazionale con più sedi nel territorio di <i>Alessandro Merlino</i>	» 152
3. Una esperienza su un accordo sull'organizzazione del lavoro in una multinazionale di <i>Giuseppe Rinaldi</i>	» 158
4. La gestione integrata delle risorse umane e il sistema di relazioni industriali come creazione di valore di <i>Franco Rozzi</i>	» 168
5. Tre regole, per relazioni sindacali di qualità di <i>Francesca Rubino</i>	» 172
6. Le relazioni industriali in Unilever. Il ruolo del Hr Business Partner e i nuovi tavoli di confronto sinda- cale a livello di coordinamento di <i>Andrea Sciarresi</i>	» 176
7. La negoziazione sindacale di una società trasnazio- nale plurilocalizzata di <i>Franco Visco</i>	» 180
Gli autori	» 187

Prefazione

Con questa iniziativa editoriale Confindustria Latina propone una analisi della negoziazione sindacale nelle diverse prospettive, non solo tecniche e negoziali ma anche emotive e caratteriali; indubitabile è che per poter affrontare e approfondire questa particolare tematica in maniera concreta ed esaustiva occorre suddividere l'argomento in base alla "dimensionalità" aziendale: la negoziazione sindacale nei grandi gruppi imprenditoriali si distingue profondamente da quella attuata nelle piccole e medie aziende.

Pertanto ci impegniamo fin d'ora a completare la panoramica delle relazioni sindacali affrontando, entro il prossimo anno, con una seconda pubblicazione la negoziazione sindacale nelle piccole e medie aziende.

Con questa prima pubblicazione sulle relazioni industriali nelle grandi imprese abbiamo cercato di analizzare tutte quelle problematiche che ogni giorno i direttori delle relazioni industriali devono affrontare, dal rapporto con la propria organizzazione aziendale fino al confronto con le strutture sindacali territoriali e a volte nazionali: questa nostra prima iniziativa editoriale è stata pertanto realizzata anche con la preziosa collaborazione di esperti e responsabili aziendali delle relazioni industriali.

Con il fine di proporre, al lettore, un ampio approccio alla tematica, abbiamo così confrontato le diverse e preziose esperienze di chi con la negoziazione sindacale ha un contatto quotidiano e abbiamo provato a prospettare e analizzare anche nuove tematiche sulle relazioni industriali.

La trentennale esperienza personale sul tema, mi consente di sostenere fortemente quanto segue: l'approccio alla negoziazione sindacale deve essere, come in uso nella nostra Associazione imprenditoriale, basato sul confronto leale, corretto, tenendo comunque presente e rispettando il ruolo e le differenze degli interessi rappresentati.

Il rispetto, la stima e la fiducia tra gli interlocutori al tavolo negoziale possono portare quel valore aggiunto per poter costruire e realizzare insieme delle buone relazioni industriali. In particolare, in questo momento sto-

rico di grave crisi economica, emerge la necessità di poter affrontare nei tavoli negoziali, le diverse situazioni di criticità e mirare insieme anzitempo all'auspicata ripresa su cui tutti stiamo lavorando.

Un ringraziamento a tutti coloro che hanno collaborato a rendere questa pubblicazione concreta e propositiva, con l'apporto dell'esperienza acquisita direttamente "sul tavolo negoziale".

Una gratitudine personale a tutti i responsabili delle relazioni industriali del sistema di Confindustria, dei quali mi onoro di far parte, per il loro prezioso e autorevole contributo.

Fabio Mazzenga
Presidente Confindustria Latina

Introduzione

Possiamo definire le “relazioni industriali” come il processo in cui le parti sociali, portatori di interessi contrapposti o divergenti, trovano, attraverso la comunicazione, un compromesso tra le istanze rappresentate per migliorare la situazione *ex ante*; si può quindi affermare che la comunicazione e il conflitto sono il pane di chi opera nel mondo delle relazioni sindacali.

Non so se sia completamente vero che il conflitto è inevitabile; sono certo però che deve essere affrontato con intelligenza e vera collaborazione delle parti. Ed è questa la filosofia con cui la nostra Associazione ha sempre approcciato le relazioni sindacali. Confindustria Latina ha avuto da sempre, verso questa complessa materia, una particolare attenzione considerandola storicamente il cuore pulsante della struttura associativa, così come richiesto dagli Associati.

Le relazioni industriali, sia in azienda che in una Associazione datoriale, sono una attività di concreta realizzazione giornaliera, estremamente faticante in quanto, come noto, la negoziazione sindacale non è mai un fatto episodico, ma un processo continuo che si articola nel tempo e che si consolida nei rapporti emotivi e fiduciari. È ovvio, pertanto, che le competenze relazionali devono essere approfondite e curate con gli attori del tavolo delle trattative e con tutti i soggetti che possono incidere direttamente o indirettamente sulla negoziazione in maniera duratura nel tempo.

A fronte di tali esigenze abbiamo stimolato e promosso questa iniziativa editoriale indirizzata alle relazioni industriali mirate soprattutto alle grandi aziende, con l’approfondimento degli aspetti emotivi, psicologici e caratteriali del negoziatore.

Chi opera nelle relazioni sindacali sa che il primo e vero problema al tavolo negoziale è la comunicazione efficace che si deve costruire tra gli interlocutori; in questo testo, in particolare, abbiamo voluto provare a esplorare un nuovo percorso sulla comunicazione nelle relazioni sindacali,

senza la pretesa di aver inventato o rivelato qualcosa di rivoluzionario, ma certo con un'ottica diversa: il collegamento tra le relazioni industriali e il sistema di comunicazione denominato PNL (Programmazione Neuro-Linguistica), dove viene consigliato al lettore (ovvero al direttore delle relazioni industriali) di conoscere e provare a utilizzare questo particolare sistema di comunicazione per poter migliorare la propria capacità professionale al tavolo delle trattative.

Nel testo troviamo ulteriori spunti innovativi e interessanti: una particolare modalità dello sciopero virtuale, il fattore tempo nella negoziazione, il nuovo concetto di intelligenza negoziale, argomentazioni che stimolano e aiutano il confronto su questa particolare materia, non solo a fini teorici, ma per obiettivi concreti attraverso cui poter dare occasioni interessanti per migliorare le relazioni industriali e la contrattazione sindacale.

Credo che la problematica sia stata centrata: la prova è l'importante e autorevole adesione alla stesura del libro di esperti in relazioni sindacali che sono intervenuti non solo da aziende a noi associate, ma anche dal sistema Confindustriale, contributi che arricchiscono la pubblicazione e conferiscono a essa una visione molto ampia della tematica affrontata.

In particolare, mi è gradito richiamare l'attenzione sull'intervista dell'amico e collega Giorgio Usai, a cui va la mia personale gratitudine, il quale, in poche pagine, è riuscito a evidenziare le distintive specificità delle relazioni industriali nelle grandi aziende organizzativamente complesse.

Un sentito ringraziamento a Francesco Calegari del Gruppo Kraft, ad Alessandro Merlino di Bristol-Myers Squibb, a Giuseppe Rinaldi di Pozzi Ginori, a Franco Rozzi di Selex Communications, a Francesca Rubino dell'IBI, ad Andrea Sciarresi dell'Unilever e a Franco Visco di Nexans, per la lucidità e la passione con cui hanno approfondito i rispettivi campi di riflessione.

Sergio Viceconte
Direttore Generale Confindustria Latina

Parte prima

**La negoziazione sindacale
nelle grandi aziende**

1. Rappresentare gli interessi delle imprese: un mestiere non facile

Intervista a *Giorgio Usai*, Direttore dell'Area Relazioni Industriali, Sicurezza e Affari Sociali di Confindustria

La prima domanda è quasi scontata: Confindustria è ancora “il sindacato” delle imprese?

Direi di sì. E non per mere “ragioni di bottega”. A ben vedere le questioni che riguardano il lavoro e le relazioni industriali rappresentano da sempre il *core business* dell'attività di Confindustria. Il sistema associativo nasce proprio per la precisa volontà degli imprenditori di trovare un soggetto capace di “fare squadra” e creare così una forma di rappresentanza in grado di proporsi come il “sindacato di risposta” rispetto ai sindacati dei lavoratori. Nel corso del 2010, celebrando il centenario di Confindustria, ripercorreremo queste vicende ed emergerà con molta evidenza la natura di associazione preminentemente sindacale. Ne è conferma proprio il fatto che Confindustria inizi il suo percorso agli inizi del secolo scorso, quando nel nostro Paese erano in atto i grandi mutamenti determinati dalla prima industrializzazione e cominciavano a formarsi i movimenti operai. Le condizioni di lavoro erano, ovviamente, di gran lunga diverse da oggi. Di qui le prime rivendicazioni sindacali sostenute da scioperi e azioni di lotta, cui le imprese non poteva rispondere singolarmente, anche quand'erano di grandi dimensioni.

Sul piano sindacale la dicotomia storica fra piccole e grandi aziende ha inciso e incide nelle strategie di Confindustria?

Se “la questione lavoro” rappresenta il nucleo aggregante, è evidente che la necessità di trovare il giusto equilibrio tra le esigenze delle imprese – piccole, medie o grandi che siano – è ed è sempre stato l'obiettivo primario. So bene che nell'immaginario collettivo Confindustria viene percepita come una organizzazione dei grandi gruppi industriali. In realtà

Confindustria ha sempre rappresentato il mondo dell'industria nella sua totalità, grandi e piccole insieme. E non solo l'industria, in quanto a partire dagli anni Novanta fanno parte di Confindustria anche i settori del turismo, dei grandi servizi a rete, del terziario innovativo, del trasporto in tutte le sue diverse modalità. Se poi vediamo i dati, risulta come Confindustria rappresenti certamente i principali gruppi industriali ma anche il mondo della piccola e media impresa. A novembre 2009 il numero degli iscritti ha superato la soglia delle 141 mila aziende. Se poi analizziamo le classi dimensionali vediamo che su 141 mila aziende associate, che occupano oltre 5 milioni e 226 mila dipendenti, il 97% ha un organico compreso tra 1 e 250 addetti, per cui solo il 3% è sopra 250 i dipendenti. Per di più l'80% delle aziende "minori" è al di sotto della soglia dei 50 dipendenti. Come vede è del tutto improprio dire che Confindustria rappresenta essenzialmente le grandi imprese. Noi rappresentiamo, certo, grandi aziende, e oggi anche quelle dei servizi a rete, ma gli associati di Confindustria sono in maggioranza piccole imprese. E questo non deve meravigliare poiché, com'è noto, è l'Italia a essere caratterizzata da una prevalenza di piccole imprese. Pertanto, Confindustria è lo specchio dell'economia del nostro Paese. È con questa dimensione della nostra "geografia economica" che dobbiamo fare i conti: quindi, diciamo con chiarezza, che la nostra principale attenzione viene rivolta al conseguimento di un corretto equilibrio tra gli interessi delle piccole, delle medie e delle grandi imprese. Una attenzione che deve essere posta in ogni scelta per non correre il rischio di individuare soluzioni che, non dico non scontentino – è difficile non scontentare qualcuno – ma che possano danneggiare una parte degli associati in ragione della loro dimensione. E guai se così non fosse, sarebbe un gravissimo errore! Per questo dobbiamo essere sempre attenti nelle strategie che elaboriamo, nelle decisioni che prendiamo, nei percorsi che iniziamo: sia che si tratti di questioni che riguardano il lavoro e i luoghi di lavoro sia le relazioni sindacali, occorre che ci sia sempre la massima attenzione non solo ai limiti dimensionali delle aziende ma anche alle loro caratteristiche produttive così come alla loro dislocazione geografica.

Quindi “piccolo è bello” ma è anche un problema?

No, non è un problema ma certo è che il dato dimensionale è, fra gli elementi da considerare, quello più sensibile quando parliamo di regole per il lavoro. La nostra legislazione del lavoro ma anche la contrattazione collettiva, sono state costruite da anni tenendo conto di soglie dimensionali: sono previsti vincoli, livelli, garanzie e tutele, tutte in funzione della

sola dimensione aziendale. Senza richiamare le tante norme di legge possiamo citare forse la più nota, l'articolo 18 dello Statuto dei diritti dei lavoratori sulla reintegrazione nel posto di lavoro in caso di licenziamento. Si prevede che fino a 15 dipendenti viga il sistema di stabilità cosiddetta obbligatoria (risarcimento del danno) e oltre tale soglia la stabilità diventi "reale" con l'obbligo di reintegrazione del lavoratore che risulti illegittimamente licenziato.

Confindustria ha provato a rimuovere questo vincolo?

Diciamo che dal 1970 a oggi l'articolo 18 è stato quasi sempre al centro del dibattito giuridico, economico e politico-sindacale fino a raggiungere l'acme nel 2002. A distanza di qualche anno è opportuno un chiarimento su questo importante aspetto, mai ben definito perché completamente oscurato dal *battage* pubblicitario che voleva accreditare l'idea che Confindustria voleva l'abrogazione dell'articolo 18. E qualcuno si vantò di aver portato in piazza tre milioni di lavoratori contro Confindustria e il Governo per dire no all'abrogazione dell'articolo 18. La verità è un'altra: nessuno in Confindustria ha mai pensato o proposto di abrogare l'articolo 18. Purtroppo nella comunicazione di quel momento passò un messaggio diverso. La proposta che si portava avanti era sostenuta dai migliori economisti e dalla maggioranza dei giuslavoristi, gli stessi che pochi anni prima avevano presentato proposte analoghe ritenendo che per favorire un maggior sviluppo internazionale del nostro Paese, sarebbe stato necessario superare la piccola dimensione tipica del nostro tessuto produttivo. Fra i fattori che determinavano il nanismo economico si indicava proprio il "timore" di superare il limite dei 15 dipendenti che costituisce la soglia al di sopra della quale "scatta" la reintegrazione nel posto del lavoro. La nostra proposta era semplice: si trattava di adottare, in via sperimentale per tre anni, un sistema che consentisse a quelle imprese che decidevano di crescere oltre i 15 dipendenti, di non essere temporaneamente soggette al regime della stabilità reale. Inoltre era previsto di conteggiare a tal fine solo le nuove assunzioni con contratti a tempo indeterminato. Sottolineo questi aspetti perché in quel momento non c'è stato modo di "far passare" questi concetti nell'opinione pubblica: forse, oggi, qualcuno potrebbe rimpiangere l'occasione persa! Una sperimentazione che avrebbe potuto avere solo effetti positivi: determinare una crescita dimensionale delle imprese e aumentare il numero dei lavoratori con contratto a tempo indeterminato. È proprio ciò che oggi si chiede dappertutto a gran voce. Non si sarebbe prodotto alcun effetto negativo perché non si toccavano i diritti di chi già li aveva, ma si rallentava in prospettiva l'accesso a questa tutela per una fascia di persone che avrebbero

comunque potuto entrare a tempo indeterminato nel mondo del lavoro rimanendo pur sempre garantiti.

Un'occasione persa dunque, ma che non riduce l'attenzione di Confindustria sulle politiche del lavoro per le piccole imprese?

Il motivo della grande attenzione che Confindustria ha sempre dovuto mantenere sulle problematiche del lavoro per le piccole imprese è evidente quanto scontata: ci sono esigenze diverse e modelli differenti tra una realtà piccolissima e una medio-grande. È chiaro che l'azienda medio-grande ha una capacità di "assorbire" novità legislative e contrattuali a favore dei lavoratori in maniera diversa rispetto alla piccola. È altrettanto evidente che una realtà di dimensioni minori normalmente non dispone di una posizione di responsabile del personale, e non penso certo alla figura di direttore delle relazioni industriali o HR, che sono proprie delle aziende più strutturate.

In ogni caso le scelte del Sistema Confindustria, nella sua accezione più ampia – e cioè sia nella contrattazione collettiva di livello interconfederale, attività propria della sede centrale, sia per le scelte di settore specifiche delle diverse Categorie nazionali che hanno la titolarità dei contratti collettivi, sia per la contrattazione a livello territoriale che è in capo alle Associazioni Territoriali – in tutte e tre queste occasioni chi opera in qualità di rappresentante delle imprese deve prestare sempre massima attenzione nel prevedere quali possano essere gli effetti rispetto ai destinatari finali, le singole imprese, indifferentemente se piccole, medie o grandi.

Quindi grande attenzione ai limiti dimensionali anche nella contrattazione nazionale di categoria?

Certamente, e ne sono un esempio le scelte fatte nella contrattazione collettiva. Mi riferisco in particolare a quella parte dei contratti nazionali che oggi torna di straordinaria attualità nel momento in cui molti riscoprono il tema della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese. È la cosiddetta Prima Parte dei contratti che disciplina i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori. Cosa sono questi diritti? Sono diritti molto pervasivi, che dalla metà degli anni Settanta si sono sviluppati attraverso la contrattazione di settore, consentendo ai lavoratori e ai loro rappresentanti di controllare – mi sembra sia questo il termine più corretto – le scelte delle imprese. È chiaro che questo fenomeno ha avuto una sua evoluzione. Siamo partiti nel 1976, con il contratto per l'industria metalmeccanica cui hanno fatto seguito tutti gli altri a cominciare da quello dell'industria chimica, in maniera articolata ma *soft* attraverso il riconoscimento di diritti di informazione che si sostanziano in una mera "comunicazione" ai lavoratori. Da

allora sono passati più di trent'anni e la contrattazione collettiva ha via via introdotto istituti di tipo sempre più partecipativo quali gli Osservatori, i comitati congiunti, gli enti bilaterali ecc., fino all'attuale previsione – nel rinnovo del contratto per le telecomunicazioni – di un Forum dove gli amministratori delegati delle imprese del settore si incontreranno con i segretari generali delle categorie per condurre una fase di analisi e verifica sulla situazione del settore. Sono questi passaggi più “raffinati” che evidenziano l'evoluzione dei diritti di informazione e consultazione.

Ma è stato un percorso veramente così semplice?

Tutt'altro. Oggi lo si percepisce così ma all'inizio ben altri erano gli obiettivi sindacali. Non ci dimentichiamo che eravamo a metà degli anni Settanta, ancora sull'onda lunga del 1968 italiano, e stiamo parlando di innovazioni introdotte nel maggior settore dell'industria, il metalmeccanico, che aveva di fronte un sindacato unitario e forte, la “mitica” Flm, la Federazione dei Lavoratori Metalmeccanici, che all'epoca da semplice organizzazione “di categoria” intendeva accreditarsi come la quarta confederazione italiana, al fianco (o per meglio dire, quale spina nel fianco) delle tre Confederazioni generali Cgil, Cisl e Uil. La scelta dei diritti di informazione è stata la risposta intelligente che Federmeccanica ha dato rispetto a una richiesta ben diversa, ovvero il diritto di contrattazione non solo del salario in fabbrica, ma di contrattare le singole scelte dell'impresa, quindi un diritto di contrattazione nel senso più ampio (non molto diversamente da quanto oggi il sindacato dei metalmeccanici della Cgil, la Fiom, pretende di affermare). La Flm rivendicava il diritto di contrattare ogni scelta dell'impresa; la concorrenza, l'innovazione tecnologica, i cambiamenti di prodotto o di processo erano ammesse solo se in funzione degli assetti occupazionali e non degli interessi di crescita e sviluppo dell'impresa. L'esigenza di rispondere adeguatamente al mercato, alla concorrenza, alla competitività, può comportare conseguenze negative rispetto ai livelli occupazionali ma in una logica di sviluppo. Determinate scelte avvengono non perché l'azienda va male ma perché sono dettate da una visione di prospettiva di mercato in cui l'imprenditore opera. Nel disegno originario della Flm nulla di tutto ciò avrebbe potuto essere consentito perché spettava ai sindacati stabilire, tramite contrattazione, cosa l'imprenditore avrebbe o non avrebbe dovuto fare.

Mi aiuti a ricordare: negli anni Settanta la contrattazione di categoria e quella del settore metalmeccanico in particolare, era più incisiva e determinante nell'ambito dell'economia sociale?

Be', sì. In quegli anni lavoravamo a fronte di piattaforme sindacali di