

# IL CONSULENTE

1 0 8 1

SPECIALE  
**ASRI**  
ANCL  
SCUOLA DI RELAZIONI INDUSTRIALI



# Maurizio Sacconi



Già Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali.

Già Senatore della Repubblica italiana dal 2006 al 2018;

Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi.



**Dott. Sacconi, considerato il suo impegno politico e sociale, qual è la vera sfida oggi per i sistemi delle relazioni industriali, al fine di mantenere la loro tradizionale centralità nel nostro mercato del lavoro e dimostrare di poter garantire ancora il giusto contemperamento, tra esigenze di imprese e lavoratori?**

L'iniziativa dell'ANCL di istituire una Scuola delle Relazioni Industriali mi sembra corrisponda a una realtà, quella per cui i Consulenti del Lavoro, da tempo, non sono più soltanto professionisti ordinistici caratterizzati da terzietà e garanti di legalità, ma sono anche Consulenti di molte imprese

al fine di garantire un **efficiente impiego delle risorse umane** e, come tali, interessati non soltanto all'applicazione delle normative di legge e dei contratti, ma anche **all'evoluzione delle relazioni collettive di lavoro**, delle quali spesso sono parte in quanto HR 'esternalizzati'.

È opportuno premettere che sempre più si parla in modo enfatico di "*grande trasformazione del lavoro*", intendendo con ciò un cambiamento segnato da una **velocissima rivoluzione tecnologica** che nell'arco di poco tempo ha cambiato le definizioni di riferimento. Infatti, ci si preoccupa dell'ingresso dell'intelligenza artificiale generativa nelle imprese e nel complesso dell'economia, ma senza tener conto del fatto che **si rimane comunque all'interno di un impianto regolatorio maturato negli anni Settanta**.

Le buste paga, che riflettono i contratti collettivi, sono sostanzialmente state disegnate negli anni Settanta, in un mondo del lavoro completamente diverso nel quale i lavoratori venivano considerati numeri, tenuti a svolgere, in silenzio, mansioni ripetitive nel contesto di processi produttivi seriali e in imprese tra loro omologabili.

Oggi, invece, ci si trova in un **contesto radicalmente diverso** nel quale ogni lavoratore e ogni impresa risultano **originali**; eppure si cerca di ricondurre forzatamente questa nuova realtà entro **schemi regolatori che non vi corrispondono più da tempo** e, in particolare, che non considerano che la **ricchezza non viene più efficientemente distribuita attraverso i contratti collettivi centralizzati**.

Si può ritenere, in una certa misura, che mantenendo tale atteggiamento conservatore **non siano soddisfatti fino in fondo né i lavoratori né le aziende**.

Già nel **1996** la Commissione Giugni, presieduta dall'allora Ministro, si rese conto che bisognava **collegare i salari alla produttività**; in seguito si è maturata la consapevolezza che fosse necessario connettere i salari anche **all'incremento della professionalità e alla scomodità**.

A conferma di ciò si evidenzia come sia **sempre più difficile reclutare lavoratori** disponibili a svolgere lavoro festivo o notturno, anche considerando gli

**andamenti del costo della vita** che, nel nostro Paese, sono **straordinariamente disomogenei**.

A titolo di esempio si segnala il caso di Milano, un'area metropolitana nella quale il divario fra il livello delle retribuzioni, in particolare dei lavori cosiddetti 'servili' o 'neo servili', e il costo della vita è 'straordinario', ma tale criticità che potrebbe portare a un'implosione, è comune a tutto il Paese.

Alla luce di quanto detto, è possibile ritenere che il salario non dovrebbe riflettere dei contratti collettivi disegnati sulla base di una forte pressione ideologica, tipica degli anni Settanta e fondata su un'idea di egualitarismo retributivo, ma dovrebbe riflettere i profili di produttività, professionalità, scomodità e costo della vita, utilizzando quello che Marco Biagi definiva il "*metodo dell'osservazione della realtà*", realtà di cui i Consulenti sono i principali osservatori.

Questo significa che il contratto collettivo nazionale **non è più lo strumento adeguato per definire la retribuzione** in quanto si tara su una dimensione medio-bassa della capacità performante delle imprese di quel settore e in quanto stabilisce centralisticamente i livelli di inquadramento con le relative qualifiche e livelli retributivi, **senza essere in grado di riflettere i continui cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa e quindi del lavoro**.

Solo nella **dimensione della prossimità, aziendale o territoriale**, è possibile, invece, raccogliere tali istanze. Gino Giugni cominciò ad affermarlo nel lontano 1996, io e Biagi lo scrivemmo all'interno del **Libro Bianco del 2001**, ma ancora oggi si evidenzia una **resistenza a questo cambiamento** che è propria di una rappresentanza articolata in burocrazie centrali che si identificano con il ruolo della contrattazione nazionale e che rifiutano di delegare alla dimensione della prossimità.

Eppure dovremmo **ripensare questo modello contrattuale** il prima possibile e nel frattempo cercare, attraverso gli strumenti dati nell'immediato, di **compiere dei passi in direzione della prossimità** e quindi di una **maggiore adattività reciproca fra le imprese e i loro lavoratori**. In attesa di vedere un contratto nazionale il cui perimetro di applicazione si ampli il più possibile, per svolgere una funzione essenzialmente dedicata ai **grandi fondi di previdenza, di sanità e di assistenza complementare**. Più si allarga il perimetro e più questi fondi potranno disporre di una massa critica per poter assorbire i rischi connessi ai cambiamenti sociali, all'allungamento della vita e alla caduta demografica. All'interno di questi grandi temi, che operano quali cornici, si auspica **uno sviluppo di nuovi perimetri**, soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, di tipo territoriale che **non è detto coincidano necessariamente con i perimetri istituzionali**. Le parti sociali dovrebbero avere l'intelligenza di individuare dei perimetri sufficientemente omogenei, tarati sulle effettive caratteristiche delle imprese di un certo territorio e **questi accordi dovrebbero essere cedevoli rispetto agli accordi aziendali**.

Gli strumenti per fare ciò in parte ci sono, ma in parte dovrebbero essere **adeguati**.



Per fare un esempio, da un punto di vista **fiscale** sarebbe auspicabile tornare alla disciplina della **tassazione agevolata e semplificata** del 2008, quando ogni componente della retribuzione, decisa in azienda e nel territorio, comprese l'indennità di lavoro notturno e gli straordinari, veniva detassata per operai e impiegati in via definitiva all'aliquota agevolata del 10%.

Oggi la tassazione agevolata è al 5%, ma non è così automatica ed è complicata nel suo funzionamento, poiché richiede incrementi di produttività rispetto all'anno precedente, determinando quindi una tassazione che rimane ancorata ai criteri di progressività e che, come tale, è punitiva per i comportamenti meritevoli e volitivi del lavoratore.

In conclusione, è possibile affermare che **ignorando il cambiamento che sta avvenendo all'interno del Paese e costringendolo in vecchie categorie l'unico risultato che si ottiene è quello di penalizzare i lavoratori e le imprese**. Utilizzando la parabola evangelica, il vino nuovo non si mette nell'otre vecchio che prima o poi si spacca facendo disperdere il vino. "esternalizzati".

È opportuno premettere che sempre più si parla in modo enfatico di 'grande trasformazione del lavoro', intendendo con ciò un cambiamento segnato da una velocissima rivoluzione tecnologica che nell'arco di poco tempo ha cambiato le definizioni di riferimento. Infatti, ci si preoccupa dell'ingresso

dell'intelligenza artificiale generativa nelle imprese e nel complesso dell'economia, ma senza tener conto del fatto che si rimane comunque all'interno di un impianto regolatorio maturato negli anni Settanta.

Le buste paga, che riflettono i contratti collettivi, sono sostanzialmente state disegnate negli anni Settanta, in un mondo del lavoro completamente diverso nel quale i lavoratori venivano considerati numeri, tenuti a svolgere, in silenzio, mansioni ripetitive nel contesto di processi produttivi seriali e in imprese tra loro omologabili.

Oggi, invece, ci si trova in un contesto radicalmente diverso nel quale ogni lavoratore e ogni impresa risultano originali; eppure si cerca di ricondurre forzatamente questa nuova realtà entro schemi regolatori che non vi corrispondono più da tempo e, in particolare, non considerando che la ricchezza non viene più efficientemente distribuita attraverso i contratti collettivi centralizzati.

Si può ritenere, in una certa misura, che mantenendo tale atteggiamento conservatore non siano soddisfatti fino in fondo né i lavoratori né le aziende.

Già nel 1996 la Commissione Giugni, presieduta dall'allora Ministro, si rese conto che bisognava collegare i salari alla produttività; in seguito si è maturata la consapevolezza che fosse necessario connettere i salari anche all'incremento della professionalità e alla scomodità.

A conferma di ciò si evidenzia come sia sempre più difficile reclutare lavoratori disponibili a svolgere lavoro festivo o notturno, anche considerando gli andamenti del costo della vita che, nel nostro Paese, sono straordinariamente disomogenei.

A titolo di esempio si segnala il caso di Milano, un'area metropoli-

tana nella quale il divario fra il livello delle retribuzioni, in particolare dei lavori cosiddetti 'servili' o 'neo servili', e il costo della vita è 'straordinario', ma tale criticità che potrebbe portare a un'implosione, è comune a tutto il Paese.

Alla luce di quanto detto, è possibile ritenere che il salario non dovrebbe riflettere dei contratti collettivi disegnati sulla base di una forte pressione ideologica, tipica degli anni Settanta e fondata su un'idea di egualitarismo retributivo, ma dovrebbe riflettere i profili di produttività, professionalità, scomodità e costo della vita, utilizzando quello che Marco Biagi definiva il "metodo dell'osservazione della realtà", realtà di cui i Consulenti sono i principali osservatori.

Questo significa che il contratto collettivo nazionale non è più lo strumento adeguato per definire la retribuzione in quanto si tara su una dimensione medio-bassa della capacità performante delle imprese di quel settore e in quanto stabilisce centralisticamente i livelli di inquadramento con le relative qualifiche e livelli retributivi, senza essere in grado di riflettere i continui cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa e quindi del lavoro.

Solo nella dimensione della prossimità, aziendale o territoriale, è possibile, invece, raccogliere tali istanze. Gino Giugni cominciò ad affermarlo nel lontano 1996, io e Biagi lo scrivemmo all'interno del Libro Bianco del 2001, ma ancora oggi si evidenzia una resistenza a questo cambiamento che è propria di una rappresentanza articolata in burocrazie centrali



che si identificano con il ruolo della contrattazione nazionale e che rifiutano di delegare alla dimensione della prossimità.

Eppure dovremmo ripensare questo modello contrattuale il prima possibile e nel frattempo cercare, attraverso gli strumenti dati nell'immediato, di compiere dei passi in direzione della prossimità e quindi di una maggiore adattività reciproca fra le imprese e i loro lavoratori. In attesa di vedere un contratto nazionale il cui perimetro di applicazione si ampli il più possibile, per svolgere una funzione essenzialmente dedicata ai grandi fondi di previdenza, di sanità e di assistenza complementare. Più si allarga il perimetro e più questi fondi potranno disporre di una massa critica per poter assorbire i rischi connessi ai cambiamenti sociali, all'allungamento della vita e alla caduta demografica. All'interno di questi grandi temi, che operano quali cornici, si auspica uno sviluppo di nuovi perimetri, soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, di tipo territoriale che non è detto coincidano necessariamente con i perimetri istituzionali. Le parti sociali dovrebbero avere l'intelligenza di individuare dei perimetri sufficientemente omogenei, tarati sulle effettive caratteristiche delle imprese di un certo territorio e questi accordi dovrebbero es-

sere cedevoli rispetto agli accordi aziendali.

Gli strumenti per fare ciò in parte ci sono, ma in parte dovrebbero essere adeguati.

Per fare un esempio, da un punto di vista fiscale sarebbe auspicabile tornare alla disciplina della tassazione agevolata e semplificata del 2008, quando ogni componente della retribuzione, decisa in azienda e nel territorio, comprese l'indennità di lavoro notturno e gli straordinari, veniva detassata per operai e impiegati in via definitiva all'aliquota agevolata del 10%.

Oggi la tassazione agevolata è al 5%, ma non è così automatica ed è complicata nel suo funzionamento, poiché richiede incrementi di produttività rispetto all'anno precedente, determinando quindi una tassazione che rimane ancorata ai criteri di progressività e che come tale è punitiva per i comportamenti meritevoli e volitivi del lavoratore.

In conclusione, è possibile affermare che ignorando il cambiamento che sta avvenendo all'interno del Paese e costringendolo in vecchie categorie l'unico risultato che si ottiene è quello di penalizzare i lavoratori e le imprese. Utilizzando la parabola evangelica, il vino nuovo non si mette nell'otre vecchio che prima o poi si spacca facendo disperdere il vino.

