

AssolInterviste: i giovani chiedono agli esperti

a cura di Enrica Carminati, Francesco Lucrezio Monticelli
e Yasaman Parpinchee

A colloquio con Giorgio Usai, Confindustria



Giorgio Usai, 62 anni, pistoiese d'adozione, vive a Roma ed è nel sistema associativo di Confindustria da trentacinque anni. Sposato, con due figli, dopo gli studi classici al Liceo Galilei di Firenze si laurea a pieni voti in giurisprudenza nell'allora Facoltà di via Laura. Si specializza in diritto del lavoro frequentando corsi di perfezionamento a Roma, Firenze e Milano e inizia poi l'attività nel campo delle relazioni sindacali in Federmeccanica, dove ricopre successivi incarichi fino a divenire responsabile della linea Relazioni industriali. Dal 1992, per cinque anni, è vice direttore di Agens e di Federtrasporto, le due associazioni di Confindustria che rappresentano le imprese di servizi e trasporto, e dal 1998 è in Confindustria dove ha l'incarico di direttore dell'area Relazioni industriali, sicurezza e affari sociali. Autore di note ed articoli sui temi del lavoro e delle relazioni industriali (da ultimo, *Il lavoro, la flessibilità, la contrattazione collettiva, i rapporti con i sindacati negli ultimi dieci anni*, in

AA.VV., *Dagli anni 90 ad oggi: i servizi entrano in Confindustria*, in *Agens Quaderni*, in corso di pubblicazione; *Contrattazione collettiva – contrattazione individuale: quali prospettive*, in F. Fontana, G. Lorenzoni, *Competenze, performance e criteri di riconoscimento del merito oltre la crisi*, LUISS, 2010; *La contrattazione collettiva alla prova della riforma*, in *Arel Europa Lavoro Economia*, 2009; *Rappresentare gli interessi delle imprese: un mestiere non facile*, in M. Bornengo, V. Di Spirito, *La negoziazione sindacale*, F. Angeli, Milano, 2009; *Equilibrio nello scambio fra esigenze di impresa e attese dei lavoratori*, in *Arel, Europa Lavoro Economia*, 2009; *Il testo unico su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, in *Arel, Europa Lavoro Economia*, 2008; *La gestione imperfetta: il pensiero di Felice Mortillaro sullo stato della partecipazione in Italia*, in *Agens Quaderni*, 2005), già docente di diritto del lavoro nell'Università di Perugia e nella Scuola di specializzazione in Diritto sindacale de "La Sapienza" di Roma, è membro del Comitato Dialogo sociale europeo a Bruxelles, vice presidente di Fondirigenti e consigliere di Fondimpresa, consigliere del Comitato di Indirizzo e vigilanza dell'Inps e presidente di Unimpiego-

AA.VV., *Dagli anni 90 ad oggi: i servizi entrano in Confindustria*, in *Agens Quaderni*, in corso di pubblicazione; *Contrattazione collettiva – contrattazione individuale: quali prospettive*, in F. Fontana, G. Lorenzoni, *Competenze, performance e criteri di riconoscimento del merito oltre la crisi*, LUISS, 2010; *La contrattazione collettiva alla prova della riforma*, in *Arel Europa Lavoro Economia*, 2009; *Rappresentare gli interessi delle imprese: un mestiere non facile*, in M. Bornengo, V. Di Spirito, *La negoziazione sindacale*, F. Angeli, Milano, 2009; *Equilibrio nello scambio fra esigenze di impresa e attese dei lavoratori*, in *Arel, Europa Lavoro Economia*, 2009; *Il testo unico su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, in *Arel, Europa Lavoro Economia*, 2008; *La gestione imperfetta: il pensiero di Felice Mortillaro sullo stato della partecipazione in Italia*, in *Agens Quaderni*, 2005), già docente di diritto del lavoro nell'Università di Perugia e nella Scuola di specializzazione in Diritto sindacale de "La Sapienza" di Roma, è membro del Comitato Dialogo sociale europeo a Bruxelles, vice presidente di Fondirigenti e consigliere di Fondimpresa, consigliere del Comitato di Indirizzo e vigilanza dell'Inps e presidente di Unimpiego-

Confindustria.

Dott. Usai quando e come ha capito che il suo futuro sarebbe stato nel mondo delle relazioni industriali e sindacali? È stata una scelta consapevole o un'occasione capitata e poi maturata?

Direi un'occasione fortemente cercata. Riconosco di avere avuto una grande fortuna e cioè di aver potuto fare il mestiere che avevo in mente di fare ed in vista del quale avevo orientato i miei studi universitari e la successiva specializzazione. Come dite voi giovani, mi sono realizzato. In questo facilitato anche dal fatto di essere un po' "figlio d'arte": mio padre è stato per molti anni a capo dell'ispettorato del lavoro ed in casa capitava spesso di affrontare i temi del lavoro e del sistema industriale. Eravamo verso la fine dei "mitici" anni Sessanta, quelli del "vero" autunno caldo, degli scioperi generali dei metalmeccanici, dello Statuto dei lavoratori e, con la curiosità tipica dei giovani, cercavo di capirne le ragioni chiedendole a mio padre che sul campo viveva il conflitto fra capitale e lavoro, nel suo ruolo di servitore dello Stato che doveva verificare con rigore il rispetto e l'applicazione delle leggi sul lavoro. La tensione etica e morale che mi ha saputo trasmettere allora, anche nel leggere quanto capitava intorno a noi, senza ideologia ma con rigorosa distinzione fra i diritti degli uni e degli altri senza trascurare le rispettive, legittime, aspettative, mi accompagna tuttora. Quindi è così che al secondo anno di università, superato l'esame di diritto del lavoro, chiesi al titolare della Cattedra, il prof. Giuliano Mazzoni, se mi assegnava la tesi. La risposta fu sì ma a condizione di dedicarvi almeno due anni. E così fu, anche perché – con capacità premonitrice, visto quanto mi ha "ossessionato" negli anni successivi – mi assegnò una tesi sull'art. 18 dell'appena nato Statuto dei lavoratori. Accettai con entusiastica incoscienza l'impegno che mi doveva portare a comprendere ed interpretare la fase più drammatica del rapporto di lavoro, quella del licenziamento. Ma la sfida vera era data dal fatto che il diritto alla reintegrazione nel posto di lavoro era un tema del tutto nuovo e, guidato dalla curiosità di scoprire e dal gusto della ricerca acquisiti al liceo come metodo di lavoro, riuscii anche ad elaborare una posizione originale (che successivamente risultò anche corretta vista la dottrina e la giurisprudenza formatasi negli anni Ottanta). Negli stessi anni, approfittando dello studio

d'avvocato del mio futuro suocero, ho provato a capire cosa significava "la professione" che, per la verità, non mi ha mai sollecitato più di tanto. Con la fatica che richiedevano i 27 esami dell'epoca, terminai l'università con la chiara idea che il centro del mio interesse erano e sarebbero stati i temi del lavoro visti nella logica di impresa. La mia si può dire sia stata una vera e propria vocazione in anni, come sono stati gli anni Settanta, molto complicati per chi aveva in mente il progetto di fare il "sindacalista d'impresa".

Gli anni Settanta sono stati gli anni in cui le relazioni sindacali hanno visto l'apice della conflittualità e della contestazione. La sua carriera è iniziata in Federmeccanica, settore storicamente duro, difficile e centrale visto anche il numero di lavoratori che occupa. I ricordi dei quasi vent'anni passati nell'associazione saranno moltissimi. C'è una persona che più di altre ha segnato il suo percorso?

Con quanto ho detto circa il percorso di studi, è chiaro che quando ho dovuto scegliere – ebbene sì, in quel momento si poteva scegliere fra più occasioni di lavoro – non ho avuto il minimo dubbio a decidere per la proposta che mi veniva da Federmeccanica anche se comportava la necessità di trasferirmi da Pistoia a Roma. Da giovane "immigrato", lavorare "per" il contratto collettivo nazionale del più grande settore industriale italiano è stato per me come toccare il cielo con un dito, in una scuola, qual è stata Federmeccanica, guidata da un personaggio come Felice Mortillaro, un maestro di cui il mondo della rappresentanza delle imprese sente sicuramente la mancanza. È scomparso troppo presto, nel 1995, quando avrebbe potuto ancora dare moltissimo per l'elaborazione della teoria delle relazioni industriali. È uno dei grandi che ha costruito un pensiero originale, sulla cui base ancora oggi si lavora. Mortillaro univa alla bravura nell'insegnamento, anche universitario, una capacità negoziale strabiliante nel saper avviluppare con logica stringente i suoi interlocutori. Non c'è sindacalista che non abbia riconosciuto le sue grandi capacità unite a profonda correttezza e lealtà. I ventidue anni di collaborazione con Mortillaro non sono stati facili. Era un uomo e un professionista severo ed intransigente, prima con se stesso e poi con gli altri, rispettato da tutti e ammirato per la sua lungimiranza e lucidità, ma allo stesso tempo considera-

to un personaggio “antipatico”, come tutti quelli che non si omologano. Ha dato molto al sistema Confindustria, ma il sistema non lo ha mai accettato del tutto. La sua virtù principale è stata di arrivare prima nel dire cose che ancora oggi risultano innovative tanto da non essere state ancora pienamente realizzate.

Dopo diciotto anni nel settore metalmeccanico e cinque nei trasporti è ora in Confindustria dove riveste il ruolo di direttore dell’area Relazioni industriali, sicurezza e affari sociali. Come è avvenuto il passaggio?

Fui chiamato, durante la presidenza di Giorgio Fossa, dal vice presidente per le relazioni industriali Carlo Callieri, un altro personaggio che ha lasciato un segno nelle relazioni sindacali del nostro Paese. Ancora una volta mi sono trovato a non dover scegliere: per me che sin dall’inizio avevo deciso di fare il sindacalista d’impresa come potevano esserci dubbi ad entrare in “casa madre”? Naturalmente ne parlai subito ai presidenti delle associazioni con cui collaboravo, Agens e Federtrasporto, ed entrambi mi dissero che erano dispiaciuti ma capivano l’impossibilità di un rifiuto che, nel nostro mondo, sarebbe equivalso ad un atto di arroganza. Ho così iniziato a gennaio del 1998. Sono passati dodici anni di grande impegno ma di sincera soddisfazione professionale anche se sempre ad “alta tensione”. Sono gli anni del Patto di Natale con D’Alema Presidente del Consiglio (1998), dove si stabiliscono le regole del metodo della concertazione ma si rinvia ancora la revisione del protocollo del 1993 sugli assetti della contrattazione collettiva; della prima mancata firma della Cgil su un accordo interconfederale, quello per la riforma del contratto a termine (2001) negoziata con tutti i sindacati fino a quando, all’ultimo momento, la Cgil, bloccata dai metalmeccanici della Fiom, “scopre” ragioni di dissenso; del lungo e drammatico percorso che dal Libro Bianco sul mercato del lavoro (che ci fu chi si affrettò a definire “melmoso”) porta alla Legge Biagi, dopo che Marco era stato assassinato, la sera del 19 marzo 2002, davanti al portone di casa (ed io l’avevo sentito per telefono, l’ultima volta, la mattina del 18); del Patto per l’Italia (2002) e della strumentale polemica su un presunto stravolgimento dell’art. 18 dello Statuto dei lavoratori; del protocollo sul welfare con il quale, nel 2007, la sinistra radicale, essenziale componente del Governo

Prodi, intende destrutturare la Legge Biagi senza, fortunatamente, riuscirci; dell’avvio di quel lungo e contrastato confronto per la riforma della contrattazione collettiva iniziato dal presidente Luca Cordeiro di Montezemolo – con il “gran rifiuto” della Cgil in aperta polemica con Cisl e Uil – e concluso, dopo “appena” cinque anni, dal presidente Emma Marcegaglia e dal vice presidente Alberto Bombassei nel 2009, ma ancora una volta senza la sottoscrizione della Cgil.

Alla luce della sua esperienza e del suo percorso di studi e formativo, quali consigli si sente di dare ad un giovane in vista del suo ingresso nel mondo del lavoro specie se ha intenzione di dedicarsi alle relazioni industriali e sindacali?

Due sono gli aspetti sui quali insisto molto quando ho l’opportunità di parlare con i giovani del lavoro e delle possibilità di impiego. Il primo è di tenere sempre presente che l’Italia è il secondo Paese più industrializzato d’Europa dopo la Germania. È un dato che viene ignorato dai più e specie dai nostri giovani e dalle loro famiglie, nella scelta della scuola superiore e, a maggior ragione, degli studi universitari. Credo che si possa dire che l’Italia sta affrontando in maniera non drammatica la crisi che ha colpito il sistema produttivo mondiale, proprio perché è ancora un Paese prevalentemente industriale e manifatturiero. Si discute se, nonostante questo, il concetto di “classe operaia” sia ormai obsoleto. Forse sì, ma questo serve per capire che il valore è il lavoro dei singoli, il loro impegno, il merito individuale e descrive bene le trasformazioni – positive – che attraversano la nostra economia. L’invito ai giovani è a non aver paura del cambiamento. Certo, va governato, per cui per il lavoro che cambia devono essere previsti nuovi strumenti di tutela senza rimanere abbarbicati a quelli che hanno funzionato perché costruiti per un modello produttivo di tipo fordista, ma che ormai è superato. La garanzia che deve essere assicurata ai giovani non è “del posto” – non lo è quasi più neppure nel pubblico impiego, il tempio del “posto fisso” – ma per l’occupabilità che deriva dal saper fare del singolo, un saper fare reso sempre attuale dalla formazione continua. Quindi in una logica di lavori anche temporanei – e smettiamola, per favore, di parlare solo di precarietà – la vera tutela (al di là di quelli che sono i diritti inderogabili e sui quali nessuno intende più tornare indietro, non foss’altro

perché l'appartenenza all'Europa non lo consente) è l'occupabilità unita alle forme di sostegno al reddito per le fasi di transizione da un lavoro ad un altro. Ma si transita solo se l'economia "tira" e quindi se il Paese è competitivo e perché questo avvenga è anche necessario che ognuno di noi sia in grado di rispondere adeguatamente alla domanda di occupazione che proviene dalle imprese.

Scusi, mi sembra di capire che ci dica che bisogna saper cercare il lavoro e smetterla solo di lamentarsi. Una bella strigliata ai giovani?

I giovani hanno responsabilità limitate! Ho la sensazione che ricevano messaggi in prevalenza distorti. Capisco che possano essere discorsi sgradevoli i miei ma dobbiamo pure avere la consapevolezza della realtà che ci circonda e della "guerra mondiale" che le economie combattono ogni giorno. Noi siamo lì dentro e non ci sono nicchie ecologiche dove cercare protezione. Ed è illusorio cercarle. Questo devono sapere i giovani e smetterla anche di preferire una vita da precario in un ente pubblico, con la speranza di una successiva sanatoria, piuttosto che una fase di sano apprendistato o anche di contratto a termine in un'impresa privata, manifatturiera o di servizi che sia. È preoccupante leggere che ci sono 112 mila candidati per 543 posti al Comune di... (!), quando – nonostante i fenomeni di crisi – c'è un'elevata quota della domanda di lavoro nell'industria e nell'artigianato che non trova risposte. E non si cercano figure "umili, faticose, poco retribuite", bensì mansioni a carattere tecnico-scientifico, con quasi un'assunzione su 4 per *high skill*, ma anche per normalissimi mestieri d'impiegato o di operaio. Rilevo solo che in questo momento sono circa 25 mila le professionalità tecniche richieste dalle imprese in Lombardia. Questo a dimostrazione di come il *mismatch* tra domanda e offerta trovi per lo più origine nel livello di qualificazione dei candidati e molto meno nell'entità del bacino di manodopera a disposizione. Consideri che le figure dirigenziali, tecniche e ad elevata specializzazione, per le quali le analisi di Excelsior piuttosto che di Italia Lavoro evidenziano un maggior livello di criticità, sono rappresentate da *white jobs*, ossia professioni legate alla salute e all'assistenza (fisioterapisti, farmacisti, infermieri), alla progettazione e ricerca (progettisti elettronici), all'efficienza e alla qualità (responsabili dei processi), all'ICT. Potrei continuare a lungo, ma mi

fermo qui per dire che, per poter dare risposta alla domanda di lavoro che continua a muovere il mercato, è importante che vi sia una preparazione tecnica adeguata, compresa finalmente una buona conoscenza delle lingue straniere, ma anche un'azione – pubblica o privata che sia – di orientamento appropriata. Quindi, come vede, le responsabilità sono ben distribuite. La sfida è lavorare nell'industria che compete sui mercati internazionali come nei servizi efficienti, consapevoli che più sono grandi i servizi a rete e maggiore è l'efficienza loro richiesta. Esattamente il contrario di quanto si è pensato e praticato nel passato quando le attività nei servizi, specie se grandi ed a rete, erano sinonimo di parapubblico e quindi di inefficienza che garantiva buoni stipendi a fronte di scarso impegno.

E ai giovani che si appassionano alle materie di relazioni industriali?

Se poi il giovane è così "matto" da pensare di intraprendere la via del sindacalista d'impresa, oltre la voglia di confrontarsi nel mondo dell'economia che compete deve anche aggiungere una buona dose di studio e tanta fatica. Provare anche la "nausea per quei miei soliti studi", come scriveva l'Alfieri, è lecito ma è indispensabile insistere: quando hai compreso e interiorizzato un concetto resta tuo per sempre. Un giovane che vuole lavorare nelle relazioni industriali, e che vuole diventare un professionista credibile, deve avere delle solidissime basi giuridiche, di diritto civile, prima di tutto, e di diritto processuale. Poi deve conoscere tutto quello che riguarda la gestione del rapporto di lavoro, senza incertezze o lacune. A questo deve aggiungere una buona conoscenza dei principi di macroeconomia. E smettiamola con questo falso snobismo per cui chi studia il diritto non sa di numeri e di economia! Fare relazioni industriali non vuol dire avere una buona parlantina, come qualcuno pensa, ma essere preparati, sempre e a tutte le età. Saper leggere un bilancio di azienda così come capire come funzionano i conti dello Stato ed i problemi che stanno alla base della competitività delle imprese e del Paese nel suo complesso. Come si fa a negoziare aumenti salariali in un contratto nazionale se non si ha l'idea di cosa questi "spostano" in termini macroeconomici? Le nozioni di Clup e di Clut, il costo del lavoro per unità di prodotto o di tempo, costituiscono conoscenze elementari da affiancare ai principi che stanno alla base della formazione dei

salari e del rapporto fra occupazione ed inflazione, e via dicendo. E poi le lingue. Le imprese sono globalizzate. Senza un buon inglese e solo con un po' di italiano, talvolta anche "incerto", al massimo si trova lavoro in circoscrizione!

Dalle sue parole emerge l'importanza della formazione, intesa nel senso più ampio del termine, tema a cui negli ultimi mesi si è dedicata particolare attenzione come dimostrano il piano *Italia 2020* e le *Linee guida per la formazione nel 2010* sottoscritte da Governo, Regioni, Province autonome e parti sociali. In questo contesto, qual è in particolare, secondo lei, il ruolo della formazione continua?

Che la formazione, e la formazione continua in particolare, sia fondamentale è fuori discussione. Deve essere al centro dell'impegno delle imprese, dei sindacati, del Governo. Abbiamo un gap di formazione specie fra i giovani che purtroppo ci pone ancora in posizione sfavorevole tanto nei confronti europei che internazionali. Quando si parla di formazione, però, dobbiamo evitare di fare demagogia. A parte mantenere sempre più elevata l'istruzione per i giovani, in generale si deve essere concreti e realisti. Partendo dalla premessa che il mercato del lavoro, oggi più di ieri, prevede delle carriere discontinue, è utile – come ho ricordato in precedenza – concentrare l'attenzione su quelle che in Europa si chiamano politiche per la transizione, così da introdurre meccanismi che supportino la persona nei momenti intermedi tra una fase di lavoro e una fase di non lavoro, volti, in particolare, a darle una formazione "mirata" – come appunto abbiamo concordato nelle linee guida di febbraio – che ne aumenti il grado di occupabilità. Se si vuole puntare sulla formazione continua, si devono allora trovare delle forme per aiutare anche chi di fronte alla formazione ha delle difficoltà oggettive, perché non ha più la propensione fisica o psicologica per reggerla. Non si deve ragionare superficialmente o per stereotipi, ma sulla persona e per la persona. La formazione deve essere indirizzata ai singoli, con un coinvolgimento dei servizi pubblici per l'impiego, che devono recuperare in efficienza.

Oltre alla formazione, un altro tema che ultimamente ha interessato i tecnici della materia e l'intera opinione pubblica è l'arbitrato, così come proposto dal Collegato lavoro alla Finanzia-

ria 2009. Qual è la sua posizione in proposito?

Ancora una volta abbiamo una dimostrazione di come sia difficile riformare la materia del lavoro anche perché, sulla questione specifica, nel nostro Paese manca la cultura dell'arbitrato. Abbiamo un po' tutti una mentalità da legulei e non accettiamo che una controversia, sia per il cane che disturba nel condominio che per la reintegrazione nel posto di lavoro, non sia portata davanti ad un giudice togato; a mala pena va bene un giudice di pace. Guardi, dico questo con molta serenità, considerando il dato di fatto che è lo stesso diritto sindacale che si è formato, in maniera autonoma dal diritto civile, più di un secolo fa sulle pronunce dei probiviri (istituiti nel 1893) che, per le controversie in materia di salari o di licenziamento, cercavano regole applicabili al caso concreto estraendole dalle pratiche locali e dalle consuetudini ed in specie dalle prime forme di contratto collettivo e cioè i contratti di tariffa. Ma questa è preistoria! Poi si è codificato il tutto e questo ha richiesto l'intervento del giudice togato. Non per niente è tanti anni che si cerca di promuovere l'arbitrato nelle cause di lavoro ma ogni volta dobbiamo registrare un niente di fatto. Ne ho un'esperienza personale: appena entrato in Confindustria avevo iniziato un confronto con Cgil, Cisl e Uil per realizzare un accordo interconfederale sull'arbitrato. E c'eravamo quasi riusciti. Ho ancora il testo della "bozza" di ipotesi d'accordo. Indovini un po' su cosa ci siamo arenati: sulla pronuncia "secondo equità". Era il luglio del 2000. I sindacati ci dissero: dobbiamo riflettere. Sto ancora aspettando la risposta. A distanza di dieci anni, il tema è andato ad infrangersi più o meno sullo stesso punto. Ripeto, non abbiamo una cultura dell'affidamento delle vertenze ad un arbitro. Preferiamo aspettare dai cinque ai dieci anni la conclusione di un processo del lavoro, e non mi si dica che questo è rendere giustizia al lavoratore o dare certezze all'impresa! Ma tant'è – prendiamone atto – vediamo come uscirà la legge ancora all'esame del Parlamento sapendo che, per parte nostra, ci siamo impegnati ad esercitare l'autonomia collettiva in quanto la legge lascerà alle parti sociali spazi di intervento regolatorio. Poi vedremo gli effetti.

Volgendo nuovamente l'attenzione alla realtà associativa, e in particolare alla contrattazione, cosa pensa della strategia della Cgil che non ha sottoscritto l'accordo quadro del 22 gennaio

2009 sulla riforma degli assetti contrattuali?

La vicenda della mancata firma della Cgil richiederebbe un approfondimento specifico. Che la Cgil non ami molto regolamentare la contrattazione collettiva è fatto noto. Rientra nella logica di questa parte sindacale. E, soprattutto, è troppo noto il fatto che almeno dagli anni Sessanta c'è una visione opposta fra la Cisl, che vorrebbe spostare il più possibile l'attenzione sulla contrattazione aziendale, e la Cgil, che vede solo nel contratto nazionale di settore il vero ed unico baluardo per i diritti di tutti i lavoratori, in misura indifferenziata da Predoi a Lampedusa. Nel 2004, dopo lo "strappo" con Montezemolo, la Cgil disse che sarebbe stata pronta alla riforma della contrattazione "subito dopo" aver raggiunto un'intesa con Cisl e Uil sui temi della rappresentanza e della democrazia interna. Una commissione congiunta si mise a lavorare ma dopo sei mesi dichiarò fallimento stante l'impossibilità di trovare una posizione comune fra di loro. È allora che come Confindustria decidemmo di fare noi la prima mossa e nel settembre del 2005 presentammo una nostra proposta che non trovò la pronta attenzione nei sindacati sempre disposti a rinviare a "tempi migliori". Nel frattempo però i nostri settori incontravano evidenti difficoltà a rinnovare i contratti nazionali ed il più delle volte la contrattazione si svolgeva senza alcun rispetto delle regole del protocollo del 1993, tanto in sede nazionale che nell'ambito della contrattazione aziendale. È qui che ci dobbiamo chiedere se per caso la indisponibilità a ragionare sulla revisione delle "regole del gioco" non sia stata sempre dettata dal fatto di preferire il mantenimento dello *status quo* che garantiva una situazione di regole scritte ma non rispettate e quindi di ampia libertà di azione condizionata solo dai rapporti di forza. Forse la resistenza al cambiamento espressa da una parte significativa della Cgil sta tutta qui e su questo bisognerebbe ragionare per capire perché il 22 gennaio del 2009 abbiamo dovuto concludere un'intesa senza la Cgil. Per motivare la mancata sottoscrizione si è anche affermato che l'accordo «determinerebbe un pregiudizio ed una limitazione dell'autonomia negoziale delle categorie e della funzione negoziale delle RSU». Non mi sembra che il risultato sia stato questo.

Ma poi, a parte il contratto dei metalmeccanici non firmato dalla Fiom, la riforma ha funziona-

to o no?

Nel primo anno di applicazione della riforma del 2009 sono stati rinnovati 16 contratti nazionali di categoria – sui 67 di "casa" Confindustria – mentre sono in corso le trattative per altri 14 settori ed altre 6 stanno per essere avviate. Quindi possiamo dire che la riforma funziona, è utile e sta cominciando a dare quegli effetti positivi che il vice presidente per le relazioni industriali Alberto Bombassei si era proposto sin dall'inizio nel 2004, portandoli avanti, al nostro interno e con i sindacati, con la determinazione propria di chi per mestiere fa l'imprenditore. Tutti i contratti – ad eccezione appunto del metalmeccanico che per la terza volta nell'arco di nove anni non ha visto la firma della Fiom – sono stati conclusi o sono in fase di negoziazione con tutte e tre le organizzazioni sindacali. Nessuno nega che ci sono state difficoltà "ai tavoli" ma più per le palesi divisioni fra i tre sindacati che per una corretta applicazione della riforma. La riforma del 2009, come lo storico precedente del 23 luglio del 1993, è pur sempre un accordo procedurale e cioè un accordo che non definisce direttamente cambiamenti dei contratti collettivi bensì stabilisce i principi cui attenersi nel rinnovarli. Principi applicati con coerenza da parte di tutte le categorie. Quel che secondo me più conta è che, in una situazione di crisi straordinaria qual è l'attuale, in virtù della riforma i contratti nazionali si concludono entro i tempi previsti. Siamo passati da una durata media di 6-9 mesi di trattativa dopo la scadenza a contratti conclusi prima della scadenza (e questo è valso anche per i metalmeccanici che contavano un unico precedente dal dopoguerra, nel 1995) o, al massimo, entro i 3-4 mesi dalla scadenza, a causa di un iniziale ritardo nell'avvio dei negoziati. Questo modo "civile" di negoziare ha anche drasticamente ridotto il ricorso allo sciopero in occasione dei rinnovi dei contratti nazionali che hanno visto la proclamazione di pochissime ore di sciopero con una reale effettuazione ancora più ridotta. Il risultato è che, in un periodo di crisi, sono oltre 3 milioni i lavoratori – quasi i 2/3 del totale dei lavoratori cui si applicano i contratti del sistema Confindustria – che hanno avuto rinnovato il contratto nazionale salvaguardando il potere d'acquisto delle loro retribuzioni senza che questo abbia avuto effetti sulla dinamica dell'inflazione. Nel contempo le imprese, così gravemente impegnate dalla crisi, sono state chiamate a sostenere oneri

economici compatibili nel rispetto del tasso di inflazione prevista.

Ed in prospettiva, cosa pensa farà la Cgil? Accetterà la riforma visto che poi tutte le sue categorie hanno firmato, tranne la Fiom, i rinnovi dei contratti fatti con le nuove regole?

Da sindacalista devo augurarmi di sì. Per chi fa questo mestiere, arrivare alla fine di un negoziato e non concluderlo con tutte le parti non dà soddisfazione e lascia molta amarezza dopo tanto impegno speso con tutti ed in assenza di qualsiasi volontà di escludere chicchessia. È per questo che non mi piace chiamarlo accordo “separato” bensì, molto più lealmente, accordo non firmato dalla maggiore organizzazione sindacale dei lavoratori. Avendo poi seguito con attenzione i lavori dell’ultimo congresso della Cgil celebrato a Rimini il 5 maggio (lo stesso giorno in cui quest’anno ricorrono i 100 anni di Confindustria), non ho dubbi che l’intenzione della Cgil è di “ricondividere” un modello contrattuale, com’è scritto nella relazione di apertura. Mi ha preoccupato solo che nell’affermare questo obiettivo, per ben due volte, sia stata usata l’espressione “riconquistare un modello condiviso” mettendo insieme la positività della condivisione – valore da ricercare sempre più nei prossimi mesi – con un verbo che comunque dà un senso di lotta, di combattimento, di qualcuno che vince e di qualcun altro che deve perdere, dà insomma il senso dello scontro. Non può essere questo il metodo della condivisione. Voglio solo augurarmi che il linguaggio sia stato solo un omaggio ad una parte della platea!

Confindustria ha un presidente donna, ma la presenza femminile ai tavoli delle trattative e più in generale negli uffici delle relazioni industriali pare essere ancora contenuta. Crede che una donna potrebbe fare una carriera come la sua?

Vengo da una scuola dove ho imparato che nel lavoro non ci sono né uomini né donne, bensì persone; contano le capacità delle singole persone e le loro attitudini, a prescindere appunto da questioni di genere. Per una donna tuttavia il lavoro, anche in questi ambiti, è oggettivamente complicato. Oggi ci sono colleghe molto brave, che occupano il ruolo di direttore tanto nelle aziende che nel sistema

associativo, ma i sacrifici cui sono chiamate sono molti di più di quelli che toccano a noi uomini. Per di più è mia profonda convinzione che la gestione dei rapporti di lavoro e delle relazioni sindacali richiede lo studio della logica dei comportamenti, e quindi vede voi donne favorite dal momento che specialmente in questo campo avete una marcia in più, una visione che agli uomini il più delle volte sfugge, direi quasi un’attitudine istintiva. Poi però questo mestiere richiede di non avere mai orari, né molti giorni liberi, ed essere disposti a viaggiare molto e spesso. E qui ritornano tutte le questioni che trattiamo quando si parla di come liberare il lavoro femminile e favorirne la crescita. Ma ci riusciremo e soprattutto ci riuscirete voi, giovani donne, alle quali non manca certo la caparbietà quando vi ci mettete. E questo è un pregio!

Ci permetta un’ultima domanda personale. Negli ultimi anni è capitato più volte di vedere dei sindacalisti fare il grande salto e lanciarsi in politica. È estremamente raro invece che a farlo sia un rappresentante datoriale. L’ha mai sfiorata il pensiero? Cosa vede nel suo futuro?

La politica attiva non mi ha mai interessato, neanche da giovane quando forse a Firenze c’era stata qualche tentazione, quindi lo escludo. Comunque, quando sarà il momento di “appendere il contratto al chiodo”, vorrei recuperare le tante, troppe cose cui ho dovuto rinunciare per una mia personale interpretazione del mestiere che ho sempre cercato di esercitare in maniera professionale e mai ideologica pur essendo per definizione un uomo di parte. Ho fatto molte rinunce rispetto a cose da vedere, leggere, sentire, persone da frequentare; ho spostato su mia moglie molti degli oneri della cura della famiglia e dei figli. Nel futuro vorrei recuperare almeno qualcosa di ciò che ho dovuto trascurare: ho il desiderio di dedicare molto più tempo alla famiglia, a mia moglie e a tutte quelle cose che ci piacciono, musica, fotografia, viaggi, amicizie... nipoti (?).