www.bollettinoadapt.it, 29 aprile 2013

Contrattare in azienda: un vademecum per le nuove relazioni industriali. Brevi appunti a margine di un incontro con Gaetano Sateriale.

di Serena Santagata

Si discute molto oggi di contrattazione aziendale. Con la crisi mondiale dell'economia nuovi filoni contrattuali si stanno delineando. Si parla così di welfare negoziale, di deroghe agli standard nazionali di legge e contratto, di conciliazione flessibile e di "staffetta generazionale". Tutti temi di frontiera che bene indicano la ricerca, da parte degli attori del nostro sistema di relazioni industriali, di nuove soluzioni per nuovi bisogni.
Per comprendere l'entità del fenomeno e le reali prospettive evolutive è bene, tuttavia, ricordare che il tema della contrattazione aziendale non è certo nuovo e affonda anzi le proprie radici nel secolo scorso con l'accordo sul costo del lavoro del 1993. Ciò nonostante, e malgrado misure incentivanti quali detassazione e decontribuzione, non si può dire che la contrattazione di produttività abbia effettivamente spiccato il volo. Questo perché nel nostro paese manca la cultura della contrattazione di prossimità e soprattutto, mancano coloro che potrebbero porre le basi per la costruzione di nuovi assetti contrattuali e nuove relazioni industriali: negoziatori a livello aziendale e territoriale in grado di comprendere le criticità presenti sul luogo di lavoro e le esigenze di nuovi modelli organizzativi sempre più sentite dalle aziende, per poi tradurle nero su bianco in un accordo.
Certo, negoziatori non si nasce e non si diventa tali neppure studiando meccanicamente le "regole del gioco" della trattativa negoziale, eppure, non risulta neanche che esistano guide e manuali per avviare proficuamente tale tipologia di contrattazione.
Unica eccezione a questo vulnus è il volume di Gaetano Sateriale, ex sindaco di Ferrara e sindacalista CGIL, *Contrattare in azienda*, edito nel 1999 e recentemente pubblicato, in versione ebook, dalla casa Editrice Edit Coop.
Oltre all'utilità pratica, la lettura del manuale, datato unicamente per i riferimenti normativi e contrattuali, ma non certo per l'impianto concettuale e progettuale, si rivela sin da subito una piacevole sorpresa, considerando tra l'altro la capacità dell'autore di anticipare temi e percorsi divenuti oggi di estrema attualità.
Anche per questa ragione, in uno con la sempre più accentuata diffidenza dei giovani verso il sindacato, la Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT e CQIA dell'Università di Bergamo ha promosso, il 19 aprile scorso, un confronto tra i propri allievi e l'autore dell'unica guida oggi esistente in Italia sulla contrattazione aziendale.
Ciò che subito colpisce di *Contrattare in azienda* è proprio la conformazione di vera e propria guida. Una guida concreta che indica gli obiettivi di chi si accinge a condurre una trattativa sindacale, mette in guardia dalle possibili difficoltà e svela anche qualche "trucco del mestiere" fornendo utili consigli, anche se come sottolinea l'autore, la pratica negoziale non si fa istruzioni alla mano: in fondo, in azienda, così come nei tavoli negoziali nazionali, non c'è un insieme di regole da seguire tout court poiché sono comunque le situazioni concrete a prevalere.

Dal punto di vista contenutistico, il volume ha il pregio di focalizzarsi sulla realtà delle relazioni industriali a livello dei luoghi di lavoro, che da sempre fanno meno notizia, perché la politica e i mass media nutrono notoriamente maggior interesse per la trattativa, lo sciopero o lo scontro nazionale. Ecco perché il testo si propone di affiancare il rappresentante di base ma anche il sindacalista esperto, nell'affrontare la trattativa in azienda, una realtà caratterizzata da un complesso di relazioni quotidiane dense di problemi umani e sociali, individuali e collettivi.
Il sindacalista deve essere in grado di gestire queste situazioni, anche se il suo non è un mestiere vero e proprio[1], piuttosto una missione, che porta con sè una buona dose di militanza e volontariato perché la sua è in definitiva un'azione sociale, antica e nuova, che presuppone stretta collaborazione con l'imprenditore, nonostante l'asimmetria degli interessi perseguiti.
È infatti innegabile che il legame tra sindacati e imprenditore sia forte, soprattutto alla luce del fatto che come sottolinea Sateriale, *"stare dalla parte dei lavoratori è necessario, ma non sufficiente"*.
Sateriale, immaginando di accompagnare il negoziatore nella trattativa, paragona questa ad un viaggio per mare, in cui fondamentale diventa la conoscenza della meta e l'essere abbastanza smaliziati dal sapere che si è sempre in balia di probabili imprevisti. In questo viaggio, la bussola del sindacato, deve essere la solidarietà, perseguita soprattutto a livello confederale, perché contrattare non è un'attività militare e il contratto collettivo non è un armistizio, ma la congiunzione tra più soggetti: l'obiettivo di un negoziato è convincere, non vincere, convincere l'impresa ma anche i lavoratori delle soluzioni migliori per entrambe le realtà. Se così è, non si può negare al sindacato un ruolo da protagonista nel definire i rapporti tra azienda e lavoratori, anche se da più parti è emersa l'idea che l'ampliamento della "*democrazia industriale*" e della partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'azienda possano andare a svuotare di significato la contrattazione stessa. In realtà, come evidenzia l'autore, lo stesso coinvolgimento dei lavoratori nei processi aziendali, deriva comunque da accordi sindacali, ergo, la partecipazione facilita la contrattazione, ma non ad un punto tale da sostituirla.
Sateriale insiste poi sul punto che la parte sindacale debba individuare, prima di salpare per questo viaggio in mare, un preciso asse rivendicativo, pena lasciare la palla in mano all'azienda. Affinchè ciò possa essere fatto andranno analizzate le trasformazioni strutturali subite dall'azienda, inclusi naturalmente gli investimenti effettuati e le modifiche organizzative ancora in corso. Oltre a ciò, indispensabile per il negoziatore è conoscere bene le materie su cui va a trattare e l'interlocutore (si ricordi che il verbo contrattare significa *"trattare con"*). Si dovrà dunque conoscere perfettamente il CCNL applicato, la situazione attuale e la storia dell'azienda, magari parlandone all'interno della RSU, soprattutto nella fase preparatoria della piattaforma (ad esempio se in tal sede apparisse che il fatturato dell'azienda è di molto inferiore alla media, è probabile che l'azienda sia sovraoccupata o che non produca o non venda abbastanza). Occorre poi *conoscere se stessi*, nel senso che il sindacato deve avere la colpevolezza di chi rappresenta (quanti lavoratori a tempo determinato, quanti part time, quanti assunti dopo un cambio di appalto…), essere cosciente del grado di unità sindacale, conoscere il territorio e i soggetti che lo abitano, nonché le istituzioni, che potrebbero anche aiutare nella composizione di una eventuale vertenza.
Sul punto Sateriale si raccomanda di escludere dall'attività sindacale i partiti che rimangono perlopiù indifferenti ai contenuti concreti del negoziato, preconizzando anche in tal caso quella pericolosa commistione tra politica e sindacato che si è tradotta in perdita da parte di quest'ultimo di autonomia, di capacità di iniziativa e forse, dal punto di vista di noi giovani, un po' anche di credibilità. In definitiva, l'essenza del libro di Gaetano Sateriale è che il mestiere del negoziatore certamente, richiede competenze tecniche e preparazione, ma anche caratteristiche non codificate, quali intuito, lungimiranza e una grande capacità di scrutare l'interlocutore senza instaurare giochi di potere o ricatti . Questo a conferma del fatto che, come si legge tra le righe di *Contrattare in*

(1 Lezioni di employability: il sindacalista, un "mestiere" empirico di Martina Ori, in Bollettino ADAPT del 29 aprile 2013, n. 16)

azienda, dietro a un tavolo sindacale, non siedono solo assemblatori di clausole contrattuali, ma anche uomini, proprio come quei lavoratori che rappresentano e nell'interesse dei quali contrattano con l'azienda.

Serena Santagata
Adapt Junior Fellow
Coordinatrice del blog www.farecontrattazione.it