

NOTA ISRIL ON LINE

N° 4 - 2011

## **LE REGOLE DEL GIOCO CONTRATTUALE IN UN SISTEMA SINDACALE COMPETITIVO**

Presidente prof. Giuseppe Bianchi  
Via Piemonte, 101 00187 - Roma  
[gbianchi.isril@tiscali.it](mailto:gbianchi.isril@tiscali.it)  
[www.isril.it](http://www.isril.it)

**istituto**  
**di studi sulle relazioni**  
**industriali e di lavoro**



## LE REGOLE DEL GIOCO CONTRATTUALE IN UN SISTEMA SINDACALE COMPETITIVO

1) Siamo tornati più volte nelle precedenti Note sui rapporti Fiat-Sindacati<sup>1</sup> per l'interesse che un istituto di relazioni industriali (che per la sua anzianità di servizio ha vissuto tante stagioni sindacali) non può non riservare ad un evento destinato ad imprimere elementi di discontinuità nell'evoluzione del nostro sistema contrattuale. Abbiamo evitato di esprimere apprezzamenti sul merito delle decisioni, di volta in volta, assunte dai diversi contraenti perché difficilmente valutabili, dall'esterno, in termini di astratta razionalità. L'attenzione ha invece privilegiato le procedure, le regole del gioco, che hanno orientato tali decisioni la cui qualità è influente nel sostenere la propensione degli attori al negoziato che è la funzione storica di ogni sistema di Relazioni Industriali.

E ciò perché la rappresentanza degli interessi, in modo più marcato che per la rappresentanza politica, è una rappresentanza per "l'agire", per realizzare compromessi contrattuali entro confini delimitati, con cui fornire risposte alle aspettative di quanti delegano tale rappresentanza. E le regole del gioco contrattuale sono complesse da un lato orientate dai principi economici della massimizzazione dei risultati e della minimizzazione dei costi, ma dall'altro aperte ad influenze meta-economiche quali i valori di appartenenza, i conflitti di potere.

Quando è stato chiesto a J. Von Neumann, premio Nobel dell'economia, se i giochi sviluppati nel campo sociale, quale la contrattazione collettiva, fossero assimilabili a quello degli scacchi, egli rispose di no perché per ogni posizione della scacchiera c'è una procedura definita e corretta.

Egli assimilò i giochi di tipo contrattuale a quello del poker ove l'abilità del giocatore non esclude approcci volutamente spregiudicati, come il bluff, le astuzie, gli inganni. Ma per evitare che il gioco degeneri a colpi di pistola, come spesso vediamo nei film western, sono previste regole ferree che assumono il valore di norme accettate da tutti i giocatori. La partita si può così chiudere correttamente, individuando chi vince e chi perde.

Per tornare al nostro problema la vicenda Fiat che ha messo in evidenza una insoddisfacente dotazione di regole che hanno negativamente influenzato le strategie degli attori, lo sviluppo del negoziato, l'efficacia delle intese raggiunte, tale da configurare il noto gioco rappresentato dal "dilemma del prigioniero" ove la reciproca sfiducia e l'assenza di regole condivise induce le parti a scegliere la soluzione più svantaggiosa per tutti gli interessi rappresentati.

---

<sup>1</sup> *Chrysler e Fiat: due strategie a confronto*, Nota ISRIL N. 37-2010.

*Fiat - Fiom: i duellanti sempre in campo*, Nota ISRIL N. 1-2011.

*Possiamo divenire un pò più tedeschi in materia di relazioni contrattuali?*, Nota ISRIL N. 2-2011.

E non è un problema solo dell'oggi. In una precedente Nota (N. 1-2011 - Fiat - Fiom: i duellanti sempre in campo) abbiamo ricostruito le vicende Fiat Valletta - Fiom degli anni '50, caratterizzate dalla reciproca indisponibilità delle parti ad avviare rapporti cooperativi. L'azienda impegnata nella ricostruzione del proprio potere gerarchico, sbriciolato negli anni turbolenti della Liberazione e del primo dopo-guerra e la Fiom, condizionata da una concezione classista ed antagonista, hanno dato vita ad uno scontro cruento il cui risultato è stato negativo per entrambi. La Fiom ha perso la maggioranza dei consensi, al primo rinnovo delle Commissioni Interne e la Fiat ha avuto modo di scoprire presto la vulnerabilità della sua organizzazione produttiva quando, con il 1968, si apre un nuovo ciclo di lotte sindacali.

La più recente vicenda della Fiat di Marchionne presenta caratteristiche diverse per il maggiore numero degli attori coinvolti e per le più complesse materie di scambio che mettono in gioco la difesa dei posti di lavoro in cambio di investimenti condizionati da un recupero di produttività nell'utilizzo degli impianti.

Le cronache ci hanno informato su come le cose sono andate. E' stato raggiunto un accordo tra Fiat ed alcune sigle sindacali mentre la Fiom si è trincerata dietro la posizione che esistono diritti del lavoro "non negoziabili" quale sia il contesto tecnico-produttivo entro cui collocare tali diritti.

Per quanto l'avvenuto referendum abbia confermato, di breve misura, la validità dell'accordo, è indubbio che la Fiom ha tratto i maggiori vantaggi dalla sua opposizione antagonista.

Ha rafforzato la propria fisionomia identitaria, si è proposta quale punto di aggregazione di ogni forma di malessere sociale, ha ottenuto una visibilità mediatica che va molto al di là della sua effettiva capacità di rappresentanza.

Trova conferma quanto previsto dal "dilemma del prigioniero" che chi sceglie una posizione antagonista viene premiato rispetto a quanti assumono la responsabilità di entrare nel gioco degli scambi.

Ma la stessa teoria ci dice che esiste una grande differenza se l'interazione contrattuale si esaurisce in una unica occasione o se destinata a riproporsi nel tempo. Gli atteggiamenti antagonisti consumano il capitale di fiducia, riducono la capacità di reciproco apprendimento, rallentano la convergenza su regole condivise, risorse necessarie per sostenere nel tempo la riproposizione di un gioco interattivo.

E noi sappiamo che la contrattazione collettiva non è costituita da fatti isolati. Si presenta come un processo continuo di aggiustamenti delle norme del lavoro al mutarsi dei contesti tecnologici organizzativi con effetti decisivi sulla competitività delle imprese interessate.

In questa prospettiva di più lungo periodo il dividendo ora raccolto dalla Fiom ha una pesante contropartita perché indebolisce il fronte del lavoro, lacerato da divisioni e penalizza l'iniziativa sindacale in un momento in cui gli interessi dei lavoratori devono trovare un loro riposizionamento competitivo per fronteggiare le sfide del nuovo capitalismo finanziario.

Peraltro non offrono occasioni di rimpianto gli anni trascorsi nei quali la ricerca dell'unità di azione tra i Sindacati si è spesso risolta con una "inazione" che ha penalizzato gli interessi del lavoro, dal lato retributivo e del ruolo partecipativo.

La storia sindacale ci dice che la legittimazione dei Sindacati è quella di predisporre sempre a trattare, anche nelle condizioni più sfavorevoli, quando c'è poco da scambiare, perché ciò che importa è mantenere attiva una rappresentanza che è sempre portatrice di interessi collettivi da far valere.

2) Ritornando alla questione Fiat la questione aperta è ora quella di come operare perché si possa riattivare un gioco interattivo in un contesto in cui le identità dei soggetti partecipanti divergono e gli interessi sono in contrasto.

Condizioni con cui si sono confrontate le teorie dei giochi di "reciprocità" che individuano alcune regole che possono facilitare la possibilità di intese in grado di fornire guadagni reciproci in un contesto competitivo.

Un caso esemplificato è offerto dalle migliaia di transazioni commerciali dove gli interessi egoistici di chi vende e di chi compra tendono a ricomporsi in soluzioni vantaggiose per entrambi i contraenti. Più complesso è il processo decisionale che vede in campo attori collettivi la cui razionalità è ostacolata da distorsioni cognitive e dove plurali sono i modelli di negoziazione, a seconda delle circostanze in cui si opera.

Consapevoli dei limiti delle conoscenze disponibili ci limitiamo a porre alcune questioni.

- Un primo dato è costituito dalle informazioni disponibili alle parti e dalla possibilità di verificarne la correttezza. Per quanto sia ineliminabile la propensione delle parti a tenere "informazioni nascoste" a proprio esclusivo vantaggio, è bene che si convengano a monte del processo contrattuale le informazioni che devono essere condivise. Si tratta di una questione critica nello sviluppo della vicenda Fiat ove la direzione ha mantenuto molte informazioni nascoste in ordine ai propri piani di sviluppo industriale. Vale la pena di ricordare che alla Volkswagen il rinnovo nel 2009 di un patto "salva-occupazione" che barattava un sostanziale congelamento dei salari con investimenti aziendali, ha dato luogo ad una informazione alla IG Metall che ha riguardato la singola fabbrica e i singoli modelli da produrre.

Si dirà che noi non siamo tedeschi. A nessuno però sfugge come la mancata condivisione di informazioni sulla sostanza degli scambi, apra la strada a distorsioni cognitive che complicano lo sviluppo negoziale, dando spazio a valutazioni strumentali.

- Un secondo cenno va dedicato al patrimonio professionale di competenze con cui i contraenti si predispongono al negoziato. Lo sviluppo del processo decisionale propone alle parti in causa di valutare le aspettative, di individuare le alternative e di tenere conto delle conseguenze delle scelte operate. Lo spostamento del baricentro contrattuale, a favore della contrattazione

decentrata, introduce nuove variabili rispetto alla strategia negoziale distributiva che costituisce il nerbo delle contrattazioni centralistiche. Per tornare al caso Fiat entrano in gioco variabili puntuali che riguardano i vincoli derivanti dal dato tecnologico, le regole che presiedono al pieno utilizzo degli impianti, i contenuti operativi delle mansioni e il loro carico biomeccanico, la definizione dei tempi di ciclo e così via. Trattasi di questioni che in virtù del più flessibile rapporto che lega la prestazione lavorativa con le nuove tecnologie, ammettono soluzioni alternative, essendo venuta meno quella logica dell' "one test way" che caratterizzava la rigidità tayloristica. Con ciò si vuole richiamare l'attenzione sul fatto che il processo contrattuale, a livello aziendale, una volta definite con l'accordo base alcune regole generali, si sviluppa attraverso una non meno importante attività di gestione dell'accordo con cui si definiscono le reali condizioni della nuova organizzazione del lavoro.

Le "work rules" implicano un necessario ruolo di partecipazione dei lavoratori interessati per sostenere la loro propensione produttivistica e costituiscono il cuore delle relazioni contrattuali, con cui si definiscono i reali equilibri tra competitività e tutela del lavoro.

Decisivo sarà il ruolo delle Commissioni previste dall'accordo Fiat, la Commissione Organizzazione e Sistemi Produttivi e la Commissione Prevenzione e Sicurezza del Lavoro nel costituire un capitale sociale di competenza e di esperienze con cui costruire più ambiziosi progetti di partecipazione dei lavoratori alle scelte organizzative e ai risultati economici dell'azienda.

La dimostrazione che la competitività di una impresa possa essere costruita modulando in forme diverse l'organizzazione del lavoro e i diritti del lavoro risulta dalla coesistenza nello stesso settore dell'auto, di imprese che adottano soluzioni contrattuali diverse (basti pensare alle diversità tra il modello Toyota e quello Volkswagen), ma convergenti verso uno stesso sbocco finale di competitività.

Se il nostro sistema sindacale, per ragioni storiche ed ideologiche, ha ritenuto la cultura della contrattazione aziendale residuale rispetto ai grandi temi della mobilitazione sociale è ora tempo di ritenere che questo ritardo vada colmato e che il confronto tra le parti torni a privilegiare i problemi del salario, della professionalità, della produttività per cercare un più equo rapporto tra lavoro e capitale nei singoli ambienti di lavoro.

Quest'ultima considerazione ci riporta al problema di chi abbia la legittimità di stipulare accordi e di garantirne l'efficacia applicativa. Problema che non si pone per le rappresentanze delle imprese per l'unitarietà della loro rappresentanza associativa.

Si pone per le rappresentanze dei lavoratori che operano in un contesto di pluralismo sindacale competitivo.

Finchè i Sindacati hanno privilegiato procedure contrattuali prevalentemente "centralistiche" l'unità di azione è stata facilitata da soluzioni centrate sugli interessi "mediani" dei lavoratori, in un contesto in cui l'intervento pubblico si faceva carico di mediazioni attive, allorquando erano in gioco interessi che avevano un largo coinvolgimento collettivo.

Ora che l'intervento pubblico è stato disinnescato dalle regole europee e dalla mancanza di risorse e che la nuova competizione di mercato ha riportato il conflitto sindacale all'interno delle singole imprese, impegnate nel recupero di competitività, le diverse anime del sindacalismo italiano riemergono, ostacolando il raggiungimento di intese unitarie.

Il caso Fiat è esemplare al riguardo. Si ripropone l'insoluto contrasto tra la "logica di classe" e la "logica associativa", fra la rappresentanza di tutti i lavoratori, alla quale si ispira la CGIL e la rappresentanza, più o meno esclusiva degli iscritti, cara a CISL e UIL.

Il riverbero concreto di questo contrasto riguarda il grado accettato di differenziazione delle tutele contrattuali e quindi il rapporto tra contrattazione nazionale e contrattazione decentrata.

La condivisa accettazione dell'assetto bipolare del sistema contrattuale non è però sufficiente ad evitare contrapposizioni in ordine alla "negoziabilità" dei diritti del lavoro a livello di azienda. La verifica fornita dalla storia sindacale che i diritti del lavoro (tranne quelli tutelati dalla legge) sono sempre stati oggetto di scambio, anche nelle condizioni più sfavorevoli, al fine di garantire beni sociali primari, quale l'occupazione, non risulta convincente per la Fiom.

Pertanto si ripropone il problema del dissenso sindacale che investe la legittimità dei contraenti e l'efficacia delle intese. In Italia, i giuristi lo confermano, non esistono leggi che offrono soluzioni e anche all'estero laddove ci si è proposti di legittimare, per legge, i contraenti e l'efficacia dei contratti sulla base di indicatori quantitativi, i risultati sono risultati insoddisfacenti.

Sta alle parti contrattuali trovare le regole opportune perché la rivendicata autonomia degli ordinamenti contrattuali presuppone la presenza di attori, di regole, di sanzioni in grado di assicurare un corretto gioco contrattuale, al riparo da interventi esterni.

La regola aurea di qualsiasi processo contrattuale è quella basata sul reciproco riconoscimento delle parti dal momento che nessun soggetto è portato a condividere impegni con un interlocutore poco rappresentativo, non in grado di rispettare le intese raggiunte.

Tale soluzione trova applicazione laddove prevale la concezione associativa del Sindacato, valutabile in termini di iscritti, e laddove esiste una rappresentazione unitaria del lavoro come in Germania e negli USA. Ne consegue che tutti i percorsi decisionali della contrattazione (compresi i referendum) sono strettamente interni alle singole Organizzazioni.

In Italia il problema è più complesso per la condizione esistente di pluralismo sindacale e per la compresenza nel processo contrattuale di una logica rappresentativa, espressa dal ruolo contrattuale delle strutture sindacali e di una logica elettiva che legittima i risultati dell'azione contrattuale con il criterio politico della maggioranza dei votanti, senza, peraltro, vincolare le minoranze al rispetto delle intese approvate.

Nel caso Fiat queste contraddizioni hanno portato alla costituzione di "newco" per rendere agibile il percorso contrattuale il cui risultato è stato sottoposto ad un referendum poco convincente in termini di responsabilità

rappresentativa di libera espressione del voto e di efficacia applicativa delle norme.

Qualora le pratiche sperimentate nel caso Fiat fossero estese ad altre realtà produttive verrebbero compromesse le fondamenta stesse del sistema contrattuale.

La proposta di cui si sta ora discutendo di risolvere il problema della rappresentanza sindacale estendendo al settore privato il principio maggioritario introdotto nel pubblico impiego non rappresenta una soluzione innovativa in grado di favorire la linearità dei processi decisionali in materia di contrattazione collettiva, presentando nel contempo problemi di concreta applicabilità nel tessuto diffuso del nostro apparato produttivo.

La tutela costituzionale garantita alla libertà sindacale intende favorire la libera associazione dei lavoratori intorno ad un obiettivo collettivo e di perseguirlo, anche in competizione con altri, rendendo attiva una competizione in cui ciascun concorrente viene valutato in funzione della qualità della tutela contrattuale offerta e del grado di consenso ottenuto in termini associativi.

Così la libertà contrattuale, che è figlia della libertà associativa, non può essere imbrigliata da vincoli di rappresentatività perché è diritto di ogni associazione agire per i propri obiettivi statutari.

Nel rispetto di questi due principi, che godono di tutela costituzionale, vanno trovate le soluzioni in grado di rinsaldare il collante associativo che lega rappresentanti e rappresentati a vantaggio di una più estesa fruibilità della contrattazione decentrata, nel rispetto dei vincoli posti dalla contrattazione nazionale.

- L'obiettivo di questo scritto è di ragionare intorno alle condizioni che possono favorire lo sviluppo dei giochi contrattuali con reciproci vantaggi. La prima ci riconduce all'inevitabilità del metodo contrattuale, quale sia il contesto di riferimento, perché ogni alternativa ci allontanerebbe dalla condizione di equilibrio (l'equilibrio di Nash) in grado di massimizzare le aspettative e di minimizzare i costi nella composizione di interessi competitivi.

La seconda ci conferma che i risultati attesi dalla contrattazione collettiva dipendono dalla capacità rappresentativa delle forze in campo, dal loro sapere organizzativo e di apprendimento, dal quadro normativo interno con cui regolare le procedure e i contenuti del negoziato, dal contesto di regole con cui gestire i conflitti insorgenti nel negoziato contrattuale e nelle successive fasi applicative.

Il problema che rimane aperto e che la vicenda Fiat ha esasperato è quello di accrescere l'efficienza e l'efficacia del sistema di relazioni industriali come parte del problema più generale di rimettere in moto il motore della crescita.

L'efficienza e l'efficacia dei sistemi contrattuali è espressa dai costi di transazione che derivano dallo sviluppo dei rapporti contrattuali i quali sono tanto minori quanto più appropriate sono le regole che presiedono al loro funzionamento.

Si tratta di un aspetto della più generale teoria "istituzionale" dell'economia per la quale il mercato non è un meccanismo astratto ed autosufficiente. Esso è attivato da un complesso di transazioni individuali e collettive il cui esito ha un riflesso importante sulla competizione economica e sulla coesione sociale.