



QUADERNI del CNEL

LAVORO E RELAZIONI INDUSTRIALI: L'ATTUALITÀ DEL PENSIERO DI CARLO DELL'ARINGA

a cura di Claudio Lucifora

QUADERNI del CNEL

**Lavoro e relazioni industriali:
l'attualità del pensiero
di Carlo Dell'Aringa**

A cura di Claudio Lucifora



QUADERNI del CNEL - n. 11
Febbraio 2021

QUADERNI del CNEL
Pubblicazione periodica

ISSN 2611-5948

I *quaderni scientifici* del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, rivolti alla comunità scientifica e ai cittadini, sono pubblicati sulla base di studi presentati da esperti del Consiglio ovvero da ricercatori e studiosi esterni, nell'ambito di accordi di collaborazione o di seminari presso l'Organo, o raccolte di approfondimenti su un particolare tema.

I 'Quaderni' sono un modo per contribuire al dibattito scientifico anche al fine di ottenere contributi utili all'arricchimento del dibattito sui temi in discussione presso il Consiglio stesso.

La pubblicazione dei documenti è realizzata ai sensi dell'articolo 8, comma 12, del Regolamento di Organizzazione approvato dall'Assemblea del Cnel il 13 settembre 2018.

La scelta degli argomenti e dei metodi di indagine riflette gli interessi dei ricercatori. Le opinioni espresse e le conclusioni sono attribuibili esclusivamente agli autori e non impegnano in alcun modo la responsabilità del Consiglio.

Le opinioni espresse dall'autore sono ad egli solo riconducibili e non impegnano il CNEL

Comitato Scientifico

Presidente: Prof. Avv. Tiziano Treu

Componenti

Prof. Maurizio Ambrosini

Prof. Emilio Barucci

Prof.ssa Silvia Ciucciovino

Prof. Dr. Andrew Clark

Prof. Efisio Gonario Espa

Prof. Michele Faioli

Prof. Claudio Lucifora

Prof.ssa Maria Malatesta

Prof. Pedro Martins

Prof.ssa Annamaria Simonazzi

Prof.ssa Cecilia Tomassini

Prof. Giovanni Vecchi

Prof. Dott. Thomas Zwick

Direttore Responsabile

Cons. Paolo Peluffo

INDICE

Biografia	7
Introduzione di Tiziano Treu	11
1. Carlo dell'Aringa e il lavoro pubblico Lorenzo Bordogna, <i>Università Statale di Milano</i>	27
2. Produttività, mezzogiorno e contrattazione Fedele De Novellis, <i>REF, Ricerche per l'economia e la finanza (partner)</i>	37
3. Dove va il lavoro, il contributo di Carlo Dell'Aringa nella sua esperienza in Isfol Giuseppe Della Rocca, <i>Università della Calabria (già)</i>	45
4. È stato sempre un precursore Antonio Focillo, <i>Segretario confederale UIL</i>	55
5. La rivoluzione del pubblico impiego! Michele Gentile, <i>CGIL (Dip. Settori Pubblici)</i>	65
6. La lezione di Carlo: come tenere insieme crescita e inclusione sociale Paolo Guerrieri, <i>Sciences Po, PSIA, Parigi; Sapienza, Università di Roma</i>	69
7. Il padre delle politiche attive del lavoro Giorgio Leonardi, <i>Consiglio Provinciale Trento</i>	77
8. "Una vita per il lavoro" Claudio Lucifora, <i>Università Cattolica di Milano</i>	81
9. Produttività, partecipazione, orari a menù e flessibilità: il contributo di Carlo Dell'Aringa Luciano Pero, <i>MIP Politecnico di Milano</i>	85

10. **Produttività, salari, partecipazione dei lavoratori**
Anna M. Ponzellini, *Università di Bergamo e Brescia* 93
11. **Un punto di riferimento per tutti**
Carminé Russo, *Università La Sapienza di Roma* 103
12. **La grande passione civile**
Paolo Sestito, *Banca d'Italia* 107

Carlo Dell'Aringa



Carlo Dell'Aringa si laurea nel 1963 alla Cattolica di Milano in Scienze Politiche, per poi conseguire il D.Phil in *Economics* al *Linnacre College* dell'Università di Oxford con una tesi su "*Wages, Prices and Employment in Italy*" in cui veniva stimata una delle prime curve di *Phillips* per l'Italia. Professore ordinario nel 1981 e titolare della cattedra di Economia politica alla Cattolica, che manterrà fino alla fine della carriera, poi coronata con l'attribuzione del titolo di Professore emerito nel 2015. Fonda nella seconda metà degli anni '80 assieme ad alcuni colleghi l'A-IEL l'Associazione Italiana degli Economisti del Lavoro, di cui dal 1985 al 1991 è stato anche presidente. La politica era stata la sua ultima passione, prima come sottosegretario al Ministero del lavoro, poi come membro delle commissioni parlamentari di Lavoro e Bilancio. Passione vissuta con un certo distacco, da studioso, da professore e da economista sempre appassionato allo studio del mercato del lavoro e al disegno delle politiche. Il

lavoro è sempre stato al centro della sua attenzione di studioso. Lo appassionavano i grandi temi: la disoccupazione, i salari, la produttività, le disuguaglianze, con un'attenzione profonda ai dettagli istituzionali che regolano il funzionamento dei mercati. Negli anni '90 aveva lavorato intensamente ad uno dei primi manuali di economia del lavoro con modelli teorici microfondati ed evidenza empirica tratta da studi econometrici. Il filo conduttore che ha maggiormente caratterizzato la sua attività di ricerca è senza dubbio quello delle relazioni industriali, che aveva a lungo studiato ed anche praticato durante la Presidenza dell'ARAN l'Agenzia per la rappresentanza negoziale nel pubblico impiego. Nonostante questi temi, per i loro risvolti politici ed ideologici abbiano spesso diviso l'opinione pubblica creando barriere ed elevando il conflitto sociale, il contributo di Carlo è sempre stato orientato ad unire, mai a dividere, fornendo soluzioni e compromessi avendo sempre come guida il benessere collettivo. La sfida per la modernizzazione del mercato del lavoro italiano, l'ha accompagnato durante tutta la sua carriera che ha condiviso con altrettanti protagonisti della politica economica italiana: dalla riforma della scala mobile per la lotta all'inflazione con Ezio Tarantelli, all'introduzione di flessibilità nei contratti di lavoro per favorire la creazione di occupazione con Tiziano Treu e Marco Biagi, fino al potenziamento della contrattazione aziendale per rispondere alle esigenze di produttività delle imprese. Durante la Presidenza di Romano Prodi alla Commissione europea ha fatto parte della *task force* per la definizione della 'Strategia europea per l'occupazione', e successivamente ha collaborato con Marco Biagi alla stesura del "Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia", che ha dettato le linee guida per la riforma dei contratti di lavoro dei successivi decenni. In tutte queste esperienze ha interpretando il suo mandato da vero studioso, avviando studi e ricerche, raccogliendo il parere di esperti prima di prendere decisioni. Un percorso di riforma, quello del mercato del lavoro, che ha

seguito, commentato e indirizzato, prima come studioso, poi come consulente di istituzioni nazionali ed europee, ed infine come politico avendo come scopo non solo quello di tutelare i lavoratori e le lavoratrici, ma anche categorie spesso non sufficientemente rappresentate nel confronto politico come i giovani e i disoccupati.

Una caratteristica distintiva di Carlo Dell'Aringa è sempre stata la capacità di avviare nuove iniziative raccogliendo studiosi in centri di ricerca, associazioni scientifiche, *think-tank* per creare occasioni di confronto e favorire la crescita delle discipline economiche e sociali. Negli anni '70 è stato tra i fondatori dell'Irs e successivamente di Ref-Ricerche. Negli ultimi anni, assieme a Enrico Letta e Tiziano Treu ha collaborato attivamente alla direzione scientifica dell'Arel, associazione fondata da Nino Andreatta.

INTRODUZIONE

Tiziano Treu

1. Il ricordo del Cnel

La scomparsa di Carlo Dell’Aringa lascia in me – e in molti di noi – un vuoto profondo. Eravamo amici fin dai tempi dell’Università Cattolica e del Collegio Agustinianum. Da allora l’amicizia è diventata profonda, rinsaldata anche da una comunanza di impegno culturale e sociale.

Oltre alla sua serietà scientifica e al grande equilibrio, ho sempre apprezzato le sue doti umane, la sua gentilezza e rispetto per le persone, doti visibili pur nel carattere sobrio e talora schivo.

Nelle ultime settimane prima della morte (avvenuta il 18 settembre 2018, *ndr*), Carlo aveva avviato con il Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro una linea di attività relativa ai criteri di analisi utilizzabili per classificare i contratti collettivi di lavoro in base ai loro contenuti, con l’obiettivo di studiare le differenze retributive esistenti tra gli accordi nazionali sottoscritti all’interno di uno stesso settore.

In particolare, il prof. Dell’Aringa si proponeva di studiare le differenze retributive esistenti fra gli accordi nazionali, con riferimento sia ai trattamenti economici tabellari che alle maggiorazioni previste dai CCNL in relazione a determinate condizioni di lavoro.

La base dati su cui poggiava tale ricerca era la documentazione esistente presso l’Archivio contratti del CNEL. L’indagine avrebbe dovuto fornire elementi oggettivi di valutazione, sinora mai ricercati in modo analitico, per comprendere se e in che misura, nell’ambito di settori omogenei di contrattazione e di tipologie omogenee di imprese, sussistano, e di che tipo, elementi di “pirateria” esercitata attraverso gli elementi retributivi.

Mi piace ricordare un carattere proprio di molti scritti di Carlo Dell'Aringa, dagli studi sul mercato del lavoro, a quelli sul salario minimo, fino all'impegno sulla contrattazione collettiva per combattere i contratti pirata - iniziato al CNEL nel 2018 - e che è emerso anche nei contributi del seminario organizzato al CNEL nel marzo 2019 per ricordarlo: cioè la visione ampia nell'affrontare i problemi, specie quelli più complessi. Un aspetto particolarmente importante e di grande attualità per il periodo storico che stiamo vivendo. La riflessione scientifica di Carlo Dell'Aringa, pur in questa visione ampia, è stata sempre attenta ai dettagli, a tutti i risvolti possibili di una scelta. Essa veniva sostenuta dall'attenzione agli obiettivi dell'azione sociale e politica, e accompagnata sempre da ipotesi e proposte di policy.

Questo è un tipo di ricerca che anche al CNEL stiamo conducendo e vogliamo continuare a svolgere. Abbiamo bisogno tutti di praticare questo metodo di analisi seguito da Carlo Dell'Aringa.

Questo Quaderno, a lui dedicato, raccoglie gli atti del seminario *"Lavoro e relazioni industriali: il CNEL ricorda Carlo Dell'Aringa"* che si è tenuto presso il CNEL il 19 marzo 2019, e che presenta tredici contributi, molto autorevoli, di esperti di diverse discipline, amici di Carlo. Sono sicuro che esso potrà servire a diffondere le idee di Carlo che sono utili più che mai in questo momento in cui la politica è spesso poco riflessiva.

2. I contributi di Dell'Aringa allo studio delle relazioni industriali

A questa raccolta voglio aggiungere anche la mia voce, ricordando soprattutto il contributo che Carlo ha dato alle relazioni industriali, un'area di studi tradizionalmente poco coltivata nel nostro paese, ma che ha ricevuto grande impulso e legittimazione scientifica anche per i profili economici dalle ricerche di

Dell'Aringa.¹

Nell'affrontare questi temi Carlo si avvaleva delle conoscenze acquisite con i suoi studi all'estero, in particolare di quelli di ambiente anglo americano, dove lo studio delle relazioni industriali ha avuto storicamente maggiore diffusione che da noi.

Carlo apprezzava questa area di ricerche perché le relazioni industriali chiamano in causa le parti sociali e la loro capacità di trovare soluzioni condivise ai problemi del lavoro.

La scelta di dedicarsi a questi temi è significativa di una sua impostazione sia metodologica sia politico- istituzionale. Riflette la convinzione che le scelte di politica sociale e la regolazione del lavoro non sono esclusiva prerogativa dello Stato, ma devono coinvolgere la società organizzata e in particolare le associazioni rappresentative dei lavoratori e delle imprese. Più in generale corrisponde all'idea che la nostra democrazia, come configurata dalla Costituzione, non si fonda solo sugli organismi elettivi nazionali e locali, ma si arricchisce delle varie forme di partecipazione sociale espresse dai corpi intermedi, fra cui le associazioni rappresentative del mondo del lavoro e delle imprese, le maggiori delle quali sono rappresentate al Cnel.

Questa convinzione era profondamente radicata nella cultura di Carlo, come di molti di noi; ma non era acritica, perché si è sempre accompagnata con l'analisi del funzionamento concreto delle relazioni industriali, degli strumenti utilizzati dalle parti sociali e dell'incidenza che essi hanno avuto in concreto sulla economia e sulla vita delle persone.

Non ho competenza per valutare la parte della sua produzione scientifica che riguarda temi strettamente economici. Ma posso dire che il confronto dei miei strumenti e delle mie visioni di giurista con le idee e le conoscenze economiche di Carlo nell'a-

1. Su alcuni di questi temi ho già scritto, www.IIDiariodelLavoro.it, 5 ottobre 2018.

nalisi delle relazioni industriali è stato per me particolarmente prezioso.

Questa area è stata coltivata per anni da Dell'Aringa, anche perché lo portava dentro tematiche di grande pregnanza sociale e vicino a vicende in cui egli è stato sempre personalmente coinvolto. I suoi scritti hanno seguito in particolare la evoluzione dello strumento principe delle relazioni industriali italiane, la contrattazione collettiva nei suoi aspetti di struttura e di contenuti. Ma hanno anche guardato con attenzione e interesse alle varie forme di partecipazione dei lavoratori nell'impresa, poco sviluppate nel nostro paese, ma che secondo Carlo dovevano integrare e arricchire la contrattazione contribuendo a orientarla verso risultati condivisi e profittevoli per ambedue le parti dei rapporti di lavoro.

L'approccio metodologico seguito da Carlo è anch'esso significativo. La sua idea base, presente nella migliore tradizione di questi studi, è che la comprensione delle dinamiche delle relazioni industriali richiede la conoscenza non solo delle regole della economia e del mercato del lavoro, ma delle logiche dei grandi attori sociali collettivi; e postula anche la capacità di vedere le complesse interazioni fra questi attori e le istituzioni pubbliche.

Per padroneggiare queste diverse dimensioni servono cultura e sensibilità insieme economiche e istituzionali, unite alla capacità di utilizzare correttamente gli strumenti propri delle diverse discipline. Doti che sono state proprie dei maestri fondatori delle relazioni industriali, dagli istituzionalisti della scuola del Wisconsin a Gino Giugni, che ha diffuso questi studi in Italia.

Gli scritti di Carlo sono particolarmente significativi anche per quello che possono dirci in un periodo come l'attuale in cui prevalgono i pensieri parcellizzati e in cui la impostazione e il senso stesso delle relazioni industriali sono messi in discussione da tendenze alla deregolazione e all'individualismo che ne contestano i valori fondativi.

Per questo coltivare gli studi di relazioni industriali come ha fatto Carlo con spirito critico e adoperarsi per adeguarne gli strumenti alle trasformazioni del lavoro e dell'impresa è un'opera di grande valore non solo culturale ma sociale e democratico.

3. Le analisi e proposte in tema di contrattazione collettiva

Un tema centrale nelle ricerche di Dell'Aringa riguarda la funzione e la struttura della contrattazione collettiva viste nelle loro trasformazioni storiche: dal patto sociale del 1993 al contratto collettivo del settore metalmeccanico del 2016, due fra i momenti più significativi delle nostre relazioni industriali. Carlo sapeva considerare i dettagli e le variazioni anche piccole di cui sono intessute le vicende della contrattazione. Del resto ne aveva avuto esperienza diretta nella sua attività di presidente dell'Aran, che lo ha portato a coinvolgersi direttamente in quella particolare versione della contrattazione che si svolge nel pubblico impiego. La configurazione della struttura contrattuale ha implicazioni dirette sul funzionamento dell'intero sistema di relazioni industriali e del mercato del lavoro e per questo Dell'Aringa vi ha dedicato tanta attenzione. La struttura a due livelli del sistema italiano, come quella di altri paesi europei, pone seri problemi di equilibrio, perché come sottolineano le analisi comparate, può produrre effetti virtuosi o negativi a seconda di come si realizza il coordinamento fra contrattazione nazionale e contrattazione decentrata.

Nel caso italiano osserva Dell'Aringa il contratto nazionale di lavoro occupa uno spazio eccessivo, sfruttando quasi tutta la "capacità di pagare" delle imprese e impedendo di fatto un aumento sia del numero di imprese che fanno contrattazione salariale, sia della quota del salario che viene legata ai risultati di produttività e redditività (vedi lo scritto da cui le citazioni seguenti: *"Dai minimi tabellari ai salari di garanzia"*, pubblicato nel volume *"Salari, produttività, diseguaglianze"*, da lui curato con C. Lucifora e T. Treu, Arel, Mulino, 2017).

Inoltre una buona parte del salario aziendale che si aggiunge alle voci della busta paga definite dal contratto collettivo nazionale, è di natura fissa, non variabile.

Quindi la distinzione che compare nei contratti nazionali di lavoro secondo cui la parte fissa della retribuzione va regolata solo a livello nazionale e che, a livello aziendale, si può contrattare solo la parte variabile, è smentita dai fatti, ragion per cui il *"ne bis in idem"*, cioè il divieto di contrattare due volte lo stesso istituto, una volta a livello nazionale e una volta a livello aziendale, non viene di fatto rispettato.

Dell' Aringa ha analizzato a lungo questi caratteri del nostro assetto contrattuale, non positivi per l'efficienza del nostro sistema e ha avanzato proposte per correggerne il funzionamento. In particolare ha proposto tre strumenti, per allargare lo spazio della contrattazione aziendale e contenere il ruolo del contratto nazionale.

Il primo strumento è il salario minimo per legge, su cui esiste una ampia letteratura che ne esamina le varie versioni e le implicazioni economiche e di relazioni industriali. Uno degli aspetti critici di questo istituto, che ha motivato la opposizione dei sindacati, e anche delle associazioni imprenditoriali, alla sua introduzione in Italia, è che esso potrebbe avere un effetto di spiazzamento sulla contrattazione collettiva nazionale in quanto potrebbe favorire una uscita delle associazioni imprenditoriali di quelle aziende che volessero evitare di pagare i minimi contrattuali fissati dai contratti nazionali.

Di conseguenza i minimi retributivi dei contratti nazionali perderebbero di fatto il ruolo svolto finora, e diventerebbe conveniente per alcune aziende uscire dalle loro associazioni con la conseguente riduzione del grado di copertura del contratto nazionale. Al riguardo Dell' Aringa osserva che il possibile impatto negativo del salario minimo sul ruolo del contratto nazionale e degli attori nazionali non è suffragato dalla ricerca empirica che mette a confronto le esperienze contrattuali di vari paesi.

Anche una ricerca comparata svolta per il CNEL dal prof Claudio Lucifora, collega di Dell'Aringa e ora esperto del CNEL, non ha riscontrato indicazioni significative che il salario minimo legale, se fissato a un livello adeguato al sistema economico del paese, abbia effetti negativi sulla dinamica della contrattazione nazionale. Viceversa tale normativa legale può limitare i danni del decentramento contrattuale e della debolezza sindacale specie in settori a bassa produttività e con presenza prevalente di piccole imprese. Questo è il motivo per cui il salario legale è stato introdotto anche in Germania ove è intervenuto a protezione dei lavoratori più deboli non più adeguatamente difesi dalla contrattazione collettiva.

Naturalmente è decisiva la fissazione in concreto del livello del salario minimo; e proprio per la delicatezza di questa scelta è bene che essa sia condivisa con le parti sociali, come avviene nella maggior parte dei paesi europei e come è raccomandato dalla Commissione UE, da ultimo nella recente proposta di direttiva sui salari minimi adeguati.

Il secondo strumento che Dell'Aringa propone per superare gli aspetti negativi del modello *two-tier*, allargando gli spazi della contrattazione aziendale, ma "preservando al contempo un discreto ruolo al contratto nazionale e quindi alle organizzazioni sindacali e datoriali nazionali", è il cd. salario di garanzia. Questo svolgerebbe lo stesso ruolo del salario minimo per legge con la importante differenza che il salario di garanzia, a differenza del minimo legale, sarebbe uguale ai minimi tabellari, i quali sono differenziati a seconda dei livelli di qualifica e di inquadramento dei lavoratori.

Carlo ha seguito le varie versioni in cui il salario di garanzia si è presentato; a cominciare dal prototipo dei livelli minimi nazionali del contratto nazionale dei dirigenti dell'industria, fino alla versione contenuta nel rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici del 2016 ove si prevede che gli aumenti di natura fissa e continuativa concessi a livello aziendale possono essere

assorbiti

(e quindi azzerati) negli aumenti dei minimi tabellari fissati a livello nazionale, così da evitare che le aziende paghino gli stessi aumenti di carattere fisso (una volta a livello nazionale e una volta a livello aziendale).

Fra le diverse versioni del salario di garanzia Carlo segnala come sia più utile al sistema quella che non si limita a contenere la dinamica del costo del lavoro con la eliminazione della sommatoria fra i livelli contrattuali, ma che valorizza il ruolo incentivante della contrattazione aziendale, stimolando l'azienda a contrattare aumenti salariali legati alla produttività.

Con questa soluzione si darebbe risposta almeno parziale al dilemma posto dal sistema contrattuale a due livelli; cioè si manterrebbe al contratto nazionale un ruolo di coordinamento generale delle retribuzioni di base, appunto di garanzia, mentre si aprirebbero spazi alla contrattazione aziendale per negoziare la flessibilità dei salari, in particolare legandoli all'andamento della produttività.

Il terzo strumento discusso nello scritto citato è il cd. elemento perequativo già previsto in numerosi contratti nazionali di lavoro. Si tratta di una indennità annuale che si aggiunge agli aumenti dei minimi tabellari e che viene riconosciuta ai lavoratori che non hanno altre voci retributive fisse in busta paga.

Al di là di queste specifiche soluzioni, le idee che Carlo ha affinato alla luce delle diverse esperienze da lui seguite anche direttamente offrendo consigli alle parti, hanno un obiettivo generale: rendere il funzionamento della contrattazione collettiva più moderno e più utile al compito di comporre equilibratamente gli interessi delle parti e di promuovere la competitività del sistema. Questo è il compito storico delle relazioni industriali pluraliste; aggiornarne gli strumenti come ha proposto Carlo, è essenziale oggi più che mai per evitarne il declino.

4. Legge e contratto per regolare la rappresentatività sindacale e la partecipazione

Ma Carlo si è occupato non solo della contrattazione collettiva ma di tutti i maggiori aspetti delle relazioni industriali, trattandone a più riprese, come si può vedere anche scorrendo i volumi del Diario del lavoro, per cui ha scritto con assiduità.

La questione della rappresentanza e della rappresentatività delle organizzazioni sindacali è uno di questi temi, di cui Carlo coglieva i nessi con i problemi riguardanti il modello contrattuale. Anche su questo tema il nostro sistema ha visto il susseguirsi di vari tentativi di definire regole concordate fra le parti; ma nel contempo ha sperimentato la difficoltà di garantirne la effettiva applicazione.

Dell'Aringa che pure ha sempre dichiarato di preferire le soluzioni negoziali a quelle legislative nella regolazione dei rapporti collettivi di lavoro, ha dovuto riconoscere la necessità di accompagnare con un intervento di legge la autoregolamentazione delle parti. E partecipando alla discussione apertasi al riguardo ha dichiarato la sua preferenza per un intervento legislativo soft diretto a trasporre in legge i punti principali delle intese fra le parti, quelle sancite dal TU del gennaio 2014: un metodo rispettoso della autonomia sindacale e già seguito nel nostro ordinamento dalla normativa del 1997 sulla rappresentatività sindacale nel pubblico impiego.

In uno scritto sintetico che rappresenta bene le sue posizioni (*Le relazioni industriali: alcune questioni aperte*, in Quaderni Rass. Sindacale, 2016, p. 173 ss.) sottolinea come “il recepimento in legge della struttura portante del TU permette finalmente di applicare un criterio oggettivo per individuare le associazioni maggiormente e comparativamente più rappresentative. Questo è fondamentale per dare corso certo e trasparente ai casi di rinvio della legge alla contrattazione collettiva, nazionale e aziendale, per regolare specifiche materie. Ad esempio nell'eventualità di dare valore di legge ai minimi tabellari fissati da alcuni specifici

contratti nazionali (attraverso il meccanismo dell'estensione) la legge sulla rappresentatività permetterebbe di ben identificare i contratti collettivi validi".

Questo è un punto oggi più che mai critico data la moltiplicazione dei contratti nazionali verificatasi negli ultimi anni, per la cui analisi e selezione Carlo ha a lungo collaborato con il CNEL.

5. Sostegno alla partecipazione dei lavoratori nell'impresa

Carlo sottolinea un'altra opportunità dell'intervento legislativo in materia, consistente nella possibilità che legge attribuisca ai contratti collettivi di secondo livello "la facoltà di introdurre in azienda pratiche partecipative, incentivate e/o regolate per legge, e che dovrebbero applicarsi alla generalità dei lavoratori dell'azienda".

Si noti che Carlo non ipotizzava necessariamente una regolazione per legge delle forme di partecipazione; anzi riteneva che il compito di introdurle spetti alla contrattazione e che la legge possa semmai incentivarle e darvi un quadro di massima.

Non a caso nello stesso scritto ricordato Carlo richiamava l'attenzione su una particolare tipologia di partecipazione, quella diretta, chiamata spesso partecipazione organizzativa. In Italia tale forma partecipativa è avviata spesso per iniziativa unilaterale del management, ma anche come "prodotto di relazioni industriali orientate alla collaborazione e che hanno abbandonato quegli aspetti di antagonismo che tuttora caratterizzano le relazioni in grandi e medio-grandi imprese italiane". E Carlo continua: "queste esperienze partecipative sono particolarmente importanti perchè non affrontano solo il tradizionale problema della democrazia industriale, ma anche il problema della competitività del nostro apparato produttivo".

Nelle imprese dove sono state introdotte novità nei processi lavorativi e organizzativi, come il lavoro di squadra, la formazione, il coinvolgimento in varie forme dei lavoratori, si sono realizzati significativi incrementi di produttività e si è al contempo

affermata una maggiore rapidità e facilità nella soluzione dei problemi.

In tali aziende si verifica uno scambio virtuoso tra maggiore autonomia e maggiore responsabilizzazione dei gruppi dei lavoratori. I lavoratori accettano di essere collettivamente responsabili dei risultati, a patto di poter avere sotto controllo almeno parte delle loro condizioni di lavoro.

Una prova della validità del modello partecipativo di relazioni industriali risulta dalla esperienza tedesca, cui anche Carlo fa spesso riferimento. Ma egli riconosce, come molti, che il sistema tedesco non può essere trasferito tale e quale in Italia. E ne dà un motivo specifico molto pertinente che gli permette di avanzare una proposta.

Nel nostro sistema, a differenza che in quello tedesco, tutto ruota attorno al canale unico di contrattazione e di rappresentanza sindacale e osserva Carlo con realismo “non si può rivoluzionare il nostro sistema di contrattazione aziendale che per altri versi ... si vuole potenziare”. Ma aggiunge: “se vogliamo davvero far decollare esperienze importanti di partecipazione, soprattutto di partecipazione diretta che sembra quella più promettente per gli interessi dei lavoratori, delle imprese e, direi, dell'intero paese, occorre prevedere in qualche modo la distinzione della partecipazione rispetto alla contrattazione”.

E avanza al riguardo una proposta originale, che anche io ho sostenuto, (ancorché entrambi senza successo). Per adattare il modello duale tedesco al contesto italiano di relazioni industriali “Si potrebbe ipotizzare una legge che regolasse, come in Germania, la possibilità di scegliere all'interno delle aziende la partecipazione diretta al posto della contrattazione; una legge che prevedesse, per una serie di materie, le modalità di coinvolgimento dei lavoratori, accanto a più penetranti diritti di informazione e consultazione, la costituzione di comitati e commissioni eletti da tutti i lavoratori, e le modalità di concludere accordi collettivi e trovare soluzioni ai problemi senza rincorre-

re, o limitando molto il ricorso, a strumenti di conflitto aperto. La scelta della partecipazione andrebbe sostenuta con incentivi fiscali, in aggiunta agli incentivi previsti per gli accordi di produttività. Ed è quanto si è previsto nella Legge di stabilità del 2015.

Tutto ciò non implica, secondo Dell'Aringa, un ridimensionamento pericoloso della contrattazione. Quest'ultima manterrebbe uno spazio importante anche nel caso si diffondessero forme di partecipazione diretta. Rimarrebbe il bisogno di valorizzare il lavoro attraverso il salario e sempre di più attraverso i *benefits* del welfare aziendale. In questi ambiti l'azione del sindacato e della contrattazione è fondamentale.

6. Contributo alle riforme del lavoro: flessibilità, sicurezza, contratti temporanei

L'interesse di Dell'Aringa per gli aspetti istituzionali delle dinamiche economiche e sociali lo ha portato a occuparsi di diversi aspetti della legislazione del lavoro. Anzitutto come studioso e come interlocutore apprezzato dei decisori politici, poi come attore diretto, dopo la sua elezione in parlamento (nel 2013) e nel ruolo di sottosegretario di stato al ministero del lavoro nel governo Letta.

Anche qui voglio sottolineare anzitutto il suo metodo: cioè la attenzione ad esaminare con cura i dati di fatto su cui la normativa deve intervenire al fine di ipotizzarne il possibile impatto; e poi la sua convinzione che fosse necessario monitorare nel tempo l'applicazione della legge per verificarne gli effetti e potere eventualmente adottare le correzioni suggerite dalla esperienza. Ricordo che con Carlo parlavamo spesso nei nostri confronti, da giurista a economista, di come promuovere queste prassi anzitutto fra i colleghi esperti e poi in ambito politico istituzionale. Talora ne abbiamo discusso anche in sede parlamentare e di partito, nel periodo in cui tali discussioni erano frequenti. Erano discussioni proficue e piacevoli, anche se non abbiamo avuto

sempre fortuna nel vedere tradotte in pratica le nostre ipotesi. Mi limito a ricordare alcuni contributi significativi della sua concezione delle riforme del lavoro (vedi *Il Jobs Act: principi ispiratori, contenuti e primi effetti*, in *Scritti in memoria di F. Neri*, www.nuovilavori.it, nov. 2016). Anzitutto aveva idee chiare ed equilibrate sul tema critico della flessibilità. Ricordava anche ai giuristi che non è dimostrato che esista un legame diretto fra flessibilità e occupazione e che qualche forma di rigidità può fare bene alla occupazione, perché “una protezione accompagnata da garanzie attribuisce al lavoro quella dignità che induce le imprese a renderlo migliore e più produttivo”.

Ma aggiungeva che “se è vero che un certo volume di garanzie produce effetti positivi anche sul piano economico, è altrettanto vero che elevate garanzie possono trasformarsi in rigidità, e l’impresa diventa molto prudente quando deve decidere se assumere o meno nuovo personale. Quindi la flessibilità svolge anche un ruolo, positivo e aiuta a creare lavoro... Ma la maggiore flessibilità a favore delle imprese deve essere accompagnata da una maggiore sicurezza per i lavoratori...” e tale “sicurezza è fatta di due componenti: la prima è la garanzia del reddito con adeguati ammortizzatori nei casi di sospensione e di disoccupazione, la seconda è l’aiuto concreto che con le politiche attive può essere dato al lavoratore per potersi collocare in un’altra attività”.

Quanto alla flessibilità in entrata Carlo ha apprezzato l’obiettivo del Jobs Act di diminuire alcune forme di questa flessibilità, anche se tale obiettivo è stato raggiunto solo in parte. La diffusione della occupazione di carattere temporaneo costituisce uno dei problemi principali che i governi, non solo quello di Renzi, “hanno tentato di risolvere, da un lato rendendo più rigidi i rapporti di lavoro temporanei e dall’altro aumentando la flessibilità in uscita”. Sulla criticità dei lavori a termine Dell’Aringa doveva tornare nel lavoro pubblicato nelle monografie Arel (*L’esplosione dei lavori temporanei: fattori ciclici o strutturali?*, 14

marzo 2018).

Sul contratto a tutele crescenti il giudizio di Carlo è stato alquanto cauto, in particolare sulla soluzione adottata in tema di licenziamenti con la controversa modifica dell' art. 18 dello Statuto dei lavoratori.

Anche i giudizi di Carlo sugli effetti della normativa del 2015 sui livelli e sulla struttura della occupazione sono cauti. Sulla base dei dati delle varie fonti ufficiali Carlo rilevava che il primo impatto risulta positivo e quantitativamente rilevante. Inoltre osserva, basandosi sulle prime analisi degli economisti, che gli effetti di breve periodo sarebbero dovuti prevalentemente alla decontribuzione, mentre le modifiche normative qualitative del Jobs Act sarebbero destinate a produrre effetti nel medio e lungo periodo. E aggiungeva, con una nota di metodo importante, "occorrerà ancora parecchio tempo per verificare gli effetti completi del Jobs Act e con tutta probabilità sarà difficile arrivare a conclusioni definitive e condivise".

E osservava più in generale che per valutare adeguatamente tutta questa normativa bisogna considerare l'insieme dei provvedimenti che sono fra loro connessi e quindi che "per arrivare a conclusioni di qualche validità occorre condurre analisi che abbracciano gli effetti di tutti gli interventi". In particolare andava considerata l'altra parte di questi interventi che mira a riequilibrare la flessibilità introdotta nel mercato del lavoro con garanzie di sicurezza dei lavoratori nel mercato del lavoro: il sostegno al reddito dei lavoratori colpiti da crisi aziendali e la riforma degli ammortizzatori sociali in senso universalistico, compresa la introduzione di un reddito minimo per i disoccupati poveri. Inoltre occorreva passare da una politica puramente passiva e risarcitoria ad una politica attiva", come hanno fatto i maggiori paesi europei, Germania, Francia e Gran Bretagna.

Per questo in Parlamento Carlo ha sostenuto la necessità di ricondurre allo Stato le competenze fondamentali in tema di politiche del lavoro e di riconoscere alla Agenzia Nazionale per

l'occupazione (ANPAL) un ruolo di guida di tali politiche; e ha proposto di attribuire ad essa poteri anche gestionali in grado di garantire le sinergie fra strutture pubbliche (centri per l'impiego) e strutture private (agenzie private, enti bilaterali, centri di formazione, terzo settore, ecc.).

Questa parte del disegno normativo non ha avuto seguito, anche per la bocciatura referendaria della riforma costituzionale. Di questo abbiamo più a volte discusso con Carlo, rammaricandoci del fatto che tale carenza può pregiudicare l'obiettivo di costruire anche in Italia un sistema efficiente e coerente di politiche attive del lavoro. Ed eravamo convinti che raggiungere tale obiettivo, così importante per il nostro Paese, non serve reiterare tanti interventi legislativi, ma occorre sia mantenere nel tempo una normativa stabile sia soprattutto accompagnarla con strumenti organizzativi dotati di adeguate risorse finanziarie e professionali.

Ripensandoci dopo qualche tempo, devo rilevare con preoccupazione che il nostro paese è ancora privo di un sistema efficace di politiche del lavoro e che la attuale distribuzione di competenze fra Stato e Regioni non ne favorisce il funzionamento. La mancanza di questo sistema peserà sulle sorti dell'occupazione perché l'attuale situazione di mercati del lavoro sempre più mobili, richiederà di rafforzare le strutture dei servizi pubblici e privati, per metterle in grado di gestire le transizioni dei lavoratori (e delle imprese) fra diversi lavori e fra diversi settori.

1. CARLO DELL'ARINGA E IL LAVORO PUBBLICO

Lorenzo Bordogna

Università Statale di Milano

Il lavoro pubblico, nella prospettiva di una riorganizzazione e gestione più efficiente ed efficace delle pubbliche amministrazioni, è uno dei temi che hanno maggiormente impegnato la riflessione scientifica e l'attività istituzionale di Carlo Dell'Aringa, sin dai primi anni '90. Inizialmente come componente del Comitato direttivo della nuova Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, istituita dal d. lgs. 29/1993, poi come presidente della stessa Aran tra il 1995 e 2000, quindi come presidente della Commissione per lo studio e l'elaborazione di linee guida per un sistema di valutazione del personale delle pubbliche amministrazioni², fino all'impegno parlamentare nella XVII legislatura e alla partecipazione a gruppi di lavoro collegati alla riforma Madia³, per oltre un ventennio Carlo Dell'Aringa ha svolto ruoli di primo piano nel lungo processo di riforma della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico. Un processo avviato dalla cosiddetta 'prima privatizzazione' del 1992-93 e proseguito, con andamenti oscillanti, fino al 2015-17. In tutto questo periodo l'impegno istituzionale

2. Commissione nominata dal ministro Nicolais nella primavera 2007. Gli altri componenti erano Federico Butera, Bruno Dente, Gianfranco Dioguardi e chi scrive.

3. Insieme, tra altri, a Stefano Battini, Sergio Gasparrini, Pierluigi Mastrogiuseppe.

e politico si è accompagnato ad una intensa attività di studio e di riflessione teorica, anche in chiave comparata, in qualità sia di promotore che, spesso, di coordinatore e diretto partecipante. A tale attività è legata la mia frequentazione di Carlo, prolungatasi da allora fino alla sua scomparsa e intensificatasi poi anche sul piano personale⁴.

Come presidente dell'ARAN, merita ricordare innanzitutto la promozione, con la stretta collaborazione di Giuseppe Della Rocca, di un gruppo di ricerca internazionale sulle relazioni di lavoro nel settore pubblico che ha portato alla pubblicazione di due volumi collettanei presso case editrici internazionali⁵, nonché il varo di una Collana di *Quaderni* per l'approfondimento di temi relativi alle relazioni sindacali e al nuovo rapporto dei dipendenti pubblici dopo la riforma del 1993. In quella Collana, in aggiunta ai vari *Rapporti* sulle retribuzioni, da lui stesso curati e contenenti sempre anche saggi di diversi autori, negli anni della sua presidenza sono usciti, tra altri, monografie di Edoardo Ales, Giovanni Valotti, Renato Ruffini e curatele di Lorenzo Zoppoli e Candido De Martin. A riprova della fecondità di quell'iniziativa, la Collana in questione è rimasta viva per alcuni anni anche dopo la fine della sua presidenza, con volumi curati da chi scrive (2002) sulla esperienza di contrattazione integrativa nel quadriennio 1998-2001 (scuola esclusa), e da Carrieri e

4. La mia prima collaborazione risale in realtà a qualche anno addietro, in occasione di un volumetto curato da Carlo e Tiziano Treu (1992) dedicato prevalentemente alla riforma delle relazioni industriali nel settore dei trasporti (ferrovie, porti, trasporto aereo). Per un ricordo rimando a un intervento in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1/2019.

5. Uno (Bach *et al.*, a cura di, 1999), con sei studi di caso nazionali su altrettanti paesi europei (Italia, Danimarca, Francia, Germania, Gran Bretagna, Spagna); l'altro (Dell'Aringa *et al.*, a cura di, 2001), su temi trasversali e con l'inclusione anche di studiosi e casi nazionali extra-europei (Stati Uniti, Australia, Nuova Zelanda, Giappone).

Ricciardi sulla contrattazione collettiva nella scuola e negli enti locali (2003; 2006). Le riflessioni sul lavoro pubblico hanno poi trovato espressioni significative, oltre che nei lavori della già citata Commissione Nicolais, in un volume collettaneo curato insieme a Beppe Della Rocca (2007), dedicato prevalentemente ad una analisi delle vicende della cosiddetta 'seconda privatizzazione' (con saggi, oltre che dei curatori, di Cesare Vignocchi, Carmine Russo, Valerio Talamo e di chi scrive), in vari numeri della rivista online *Europa, lavoro, economia*, diretta da Enrico Letta e coordinata insieme a Tiziano Treu nell'ambito dell'Arel, l'Agenzia di ricerche e legislazione fondata da Beniamino Andreatta nel 1976, e infine in una serie di seminari tenuti presso l'Arel nel 2015-16, raccolti in un corposo volume curato ancora con Della Rocca (2017).

Qui di seguito considero brevemente ed in maniera selettiva alcuni nessi dell'esperienza di regolazione del lavoro pubblico in Italia che hanno impegnato l'azione e la riflessione di Carlo nelle attività sopra ricordate, ad alcune delle quali ho avuto il privilegio di collaborare, consapevole di correre il rischio, in questo esercizio, di attribuire impropriamente a lui valutazioni mie.

Modello contrattuale, contrattazione, spesa pubblica

Il primo nesso riguarda la catena composta da modello contrattuale-contrattazione-spesa pubblica (ovvero equilibri macro-economici), tema quest'ultimo a cui da economista, e non solo da presidente dell'Aran, Carlo è sempre stato molto sensibile. Questo nesso è controllato in primo luogo dalla politica nazionale per quanto riguarda, almeno in parte, il modello contrattuale e, attraverso le leggi di bilancio e di stabilità, per quanto riguarda le risorse complessive messe a disposizione della contrattazione. In secondo luogo è controllato dall'Aran e dalle organizzazioni sindacali nazionali per quanto riguarda le dinamiche a livello centrale. Infine, dagli attori a livello decentrato (datori

di lavoro e dirigenti locali e rsu/sindacati locali) per quanto si riferisce all'utilizzo delle risorse a livello decentrato nonché alla possibilità, dalla tornata contrattuale 1998-2001, di aggiungere risorse ulteriori per il trattamento accessorio del personale oltre a quelle stabilite nei contratti nazionali – possibilità subordinata ad alcune condizioni ma ampiamente utilizzata in alcuni comparti nella stagione della seconda privatizzazione.

Semplificando, questo nesso è stato regolato in maniera virtuosa nella stagione della prima privatizzazione, o quanto meno in maniera conforme al modello atteso di decentramento coordinato e controllato dal centro allora previsto dal legislatore, analogo a quello adottato nel settore privato dal Protocollo Ciampi del luglio 1993. Una stagione in cui le dinamiche delle retribuzioni pro-capite di fatto, comprensive degli effetti della contrattazione decentrata, sono state sostanzialmente allineate a quelle del settore privato/industriale, come documentato nei *Rapporti Aran sulle retribuzioni* negli anni della presidenza di Carlo, da lui stesso curati, e anche di anni successivi (v. in particolare il *Rapporto* relativo al 1996, cap. 1, dello stesso Dell'Aringa, e l'Appendice scritta insieme a Giuseppe Cananzi). Ha conosciuto invece smagliature marcate nella seconda privatizzazione, manifestatesi in un pronunciato divario nell'andamento delle retribuzioni pro-capite di fatto con il settore privato/industriale, come documentato nei *Rapporti Aran sulle retribuzioni* e sottolineato da Carlo Dell'Aringa in un saggio del 2007 dedicato a questo tema (in termini analoghi anche il capitolo di C. Vignocchi nello stesso volume). In questa fase il modello di decentramento controllato e coordinato dal centro è di fatto andato fuori controllo per deviazioni nella prassi applicativa a livello decentrato, in particolare nei comparti delle autonomie territoriali e degli enti sanitari, pur con le eccezioni sottolineate in letteratura (Carrieri e Ricciardi 2006). Deviazioni applicative rispetto al modello atteso riconducibili però a debolezze dello stesso disegno normativo: l'avere ipotizzato che a parità di regole con il settore

privato dovessero seguire comportamenti ed esiti analoghi, e l'aver sottovalutato, nella maggiore liberalizzazione della contrattazione integrativa, le differenze strutturali di contesto tra settore pubblico e privato, e in definitiva la irriducibilità in ultima istanza del datore di lavoro pubblico a quello privato.

Il problema di come conciliare il pieno riconoscimento dell'autonomia collettiva con le compatibilità macroeconomiche del paese, in un contesto in cui i meccanismi regolativi di mercato sono strutturalmente deboli – che era anche alla base degli allarmi di Giugni, Rusciano e altri sulla legge quadro sul pubblico impiego del 1983 – ha continuato a impegnare la riflessione di Carlo anche negli anni successivi. Una riflessione radicata nella convinzione, da sostenitore deciso dell'approccio pluralista, che anche nel settore pubblico l'autonomia collettiva e il metodo contrattuale possono costituire meccanismi preziosi per regolare in maniera virtuosa gli interessi delle parti, con effetti benefici per gli attori direttamente coinvolti e per l'intero sistema. Ma allo stesso tempo guidata dalla consapevolezza che nel contesto peculiare del settore pubblico tali meccanismi vanno disegnati e gestiti con cura, onde prevenire comportamenti collusivi tra le parti a scapito degli utenti e dei contribuenti e, in ultima istanza, dell'interesse generale. Un equilibrio tra autonomia e responsabilità che nel settore privato esiste, per così dire, "in natura", ma che nel settore pubblico va costruito innanzitutto sul terreno della responsabilizzazione del 'principale' – la dirigenza e il datore di lavoro pubblico – prima che su quello, peraltro costoso e irto di difficoltà, del controllo dell'opportunismo di tre milioni di agenti, o attraverso la scorciatoia della riduzione dell'autonomia (come nella riforma del 2009).

Dell'approccio pluralista, Carlo condivideva anche la convinzione che la funzione fondamentale delle relazioni industriali è di affrontare e risolvere problemi, di comporre pragmaticamente e sperimentalmente gli interessi contrastanti delle parti, contribuendo per questa via all'interesse generale, non di affermare

verità assolute e 'principi non negoziabili', forieri di scontri senza fine. Di qui, da presidente dell'Aran, la sua effettiva capacità di ascolto delle ragioni sindacali, spesso riconosciutagli dai suoi stessi interlocutori, che anche per questo ne rispettavano l'azione. Una propensione all'ascolto senza chiusure pregiudiziali e tesa a raggiungere l'accordo, ma non disgiunta al tempo stesso dalla convinta tutela degli interessi rappresentati (quelli delle pubbliche amministrazioni, degli utenti/ contribuenti, dei cittadini in senso lato) e immune da orientamenti collusivi a scapito di terzi, onde evitare che la contrattazione collettiva diventasse mera finzione, come ammoniva Hugh Clegg, grande teorico del pluralismo.

Dirigenza, valutazione, performance

Qui il discorso si incrocia con quello sulla dirigenza, sulla valutazione delle strutture e del personale (a partire da quello dirigenziale), e più in generale sui meccanismi istituzionali e finanziari di responsabilizzazione del datore di lavoro pubblico, specie a livello decentrato - temi affrontati in vari saggi nel già citato volumetto collettaneo curato da Carlo insieme a Della Rocca nel 2007 e nei lavori della Commissione Nicolais. Un suggerimento emerso in quei lavori era di legare le risorse disponibili per il trattamento accessorio del personale alla valutazione della performance delle strutture di appartenenza, il che presupponeva una valutazione delle strutture, compito ritenuto non impossibile se limitato, almeno in una fase iniziale, alle strutture delle amministrazioni statali. In tal modo si sarebbe ottenuta innanzitutto una differenziazione *tra* le strutture delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa e quindi per il trattamento accessorio del personale, prima ancora e al di là di una differenziazione individuale *dentro* ciascuna struttura. Una traccia di questo suggerimento è rinvenibile nel d. lgs. 150/2009 (art. 13, c.

5, lettera i)⁶, schiacciato tuttavia dall'enfasi quasi esclusiva sulla performance individuale che permeava l'intero provvedimento e rimasto peraltro del tutto inapplicato. E' rinvenibile anche nel riequilibrio operato dalla riforma Madia tra valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, i cui esiti sono ancora da verificare.

Un altro tema oggetto di discussione sia nell'ambito della Commissione Nicolais che nel volume appena citato, riguardava l'esigenza di correggere (secondo alcuni) il carattere autoreferenziale della valutazione, e più in generale della regolazione, della dirigenza statale, specie dell'alta dirigenza, presente nella normativa della seconda privatizzazione, che sembrava contraddire la funzione di vero e proprio "elemento di chiusura di tutto il sistema" affidata alla stessa valutazione (Talamo 2007: 137). Un carattere autoreferenziale derivante dal rapporto quasi esclusivo, per l'alta dirigenza, tra vertice politico e dirigente per tutti gli aspetti cruciali del ruolo dirigenziale (conferimento dell'incarico, trattamento retributivo di posizione e di risultato, valutazione, rinnovo o revoca dell'incarico), che, nelle parole ancora di Talamo, rischiava di compromettere "l'ipotesi della costituzione di un circuito virtuoso di autonomia e responsabilità sulla base del principio di distinzione" (*ibidem*: 136). Sembrava, almeno ad alcuni, che un legame così stretto e diretto tra vertice politico e alta dirigenza minasse autonomia e responsabilità di entrambe le figure: da un lato, difficilmente un vertice politico avrebbe valutato negativamente un dirigente da lui stesso scelto e a cui lui stesso aveva conferito l'incarico, negoziandone con contratto individuale i termini del trat-

6. Se non ho interpretato male, un apprezzamento in termini abbastanza positivi di quella soluzione è stato espresso da Antonio Focillo, segretario confederale della Uil, in un seminario in ricordo di Carlo tenuto presso l'Aran il 23 maggio 2019.

tamento economico; d'altro canto, sembrava difficile aspettarsi autonomia rispetto al vertice politico da parte di un dirigente dipendente da quel vertice per il conferimento dell'incarico, la negoziazione della retribuzione, la valutazione della performance con conseguente premio di risultato, e infine il rinnovo dell'incarico. Tra le ipotesi considerate per introdurre un elemento di terzietà e interporre un diaframma (indipendente o semi-indipendente) in questo rapporto vi erano quelle suggerite dall'esperienza nel Regno Unito della *Civil Service Commission* e dell'organismo di revisione delle paghe del *Senior Civil Service* (*Senior Salaries Review Body*). Al di là delle tecnicità delle soluzioni possibili, la rilevanza del problema è testimoniata dal fatto che esso è stato oggetto importante delle due riforme del 2009 e 2015-2017, sebbene con soluzioni quanto meno problematiche nel primo caso (si pensi solo al destino della CIVIT, organismo barocco operato sin nel suo disegno da un eccesso di compiti tra loro poco coerenti) e neppure sperimentate nel secondo caso in seguito all'intervento della Corte Costituzionale di fine novembre 2016. Queste vicende a parte, è un tema a cui Carlo ha continuato a dedicare attenzione e riflessioni fino alle ultime fasi del suo lavoro, evidentemente insoddisfatto della regolazione vigente e della sua implementazione, come testimoniato dall'*Introduzione* a Dell'Aringa-Della Rocca (2015) e dal suo contributo in Dell'Aringa-Della Rocca (2017).

Sindacato, partecipazione dei lavoratori, produttività

Un terzo complesso di temi a cui Carlo ha dedicato riflessioni, che interseca quelli precedenti, riguarda il nesso tra ruolo e azione del sindacato, partecipazione dei lavoratori e produttività. Un nesso che è stato spesso declinato in chiave strettamente (e talvolta angustamente) economica, sull'onda della dottrina del cosiddetto *new public management*, che vedeva nella eliminazione di ogni differenza tra settore pubblico e settore privato, anche in tema di lavoro, la via maestra per migliorare l'efficienza e

l'efficacia delle pubbliche amministrazioni (come criticamente ricordato in vari scritti di Christopher Hood). Pur ritenendo opportuna una equilibrata introduzione nella pubblica amministrazione di tecniche gestionali proprie del settore privato anche in tema di motivazione/incentivazione del personale, Carlo non ha mai sposato il furore di certi eccessi del *new public management* che sono stati proposti anche da noi, peraltro smorzati in varie pubblicazioni dello stesso OECD che li aveva inizialmente (e acriticamente) incoraggiati (2005, 2007, 2012, 2015). Pubblicazioni, alcune delle quali discusse nel suo contributo all'ultimo volume curato con Della Rocca (2017), che considerano in maniera più ponderata che in precedenza costi e benefici delle ricette propugunate dal NPM (quali il decentramento spinto della contrattazione, retribuzioni legate alla performance, l'individualizzazione dei trattamenti) in un contesto sostanzialmente privo dei meccanismi regolativi di mercato, e che suggeriscono cautela nella loro introduzione in mancanza di accorgimenti istituzionali atti a contenerne gli effetti controproducenti. Una prospettiva aperta alla considerazione di strumenti di motivazione del personale e promozione della produttività più ricchi e articolati di quelli ispirati alle teorie principale/agente suggeriti dal NPM, capaci di valorizzare, in equilibrio con la leva dell'incentivo economico, elementi quali le relazioni fiduciarie e collaborative, la partecipazione dei lavoratori, i valori professionali, l'ethos pubblico. Una prospettiva non semplice, che per avere un successo al di là di virtuose sperimentazioni locali, e anche per evitare pratiche cogestionali del passato, richiede un ri-orientamento coerente sia del ruolo e delle competenze della dirigenza sia delle relazioni sindacali nel loro complesso, incluse le strategie dei sindacati.

In uno dei suoi ultimi lavori, evidentemente insoddisfatto delle soluzioni raggiunte, Carlo sottolineava come "la necessità di riprendere il cammino per aumentare l'efficacia della P.A. e la produttività del pubblico impiego rimane intatta e ci ripropo-

ne la sfida di individuare relazioni sindacali orientate a questo obiettivo" (in Dell'Aringa e Della Rocca, 2017 p. 138). Una sfida che purtroppo non potrà più avvalersi del suo contributo.

Riferimenti

- Bach. S., Bordogna L., Della Rocca G., Winchester D. (1999) (a cura di), *Public Service Employment Relations in Europe: Transformation, Modernization or Inertia?*, London, Routledge.
- Bordogna L. (2019), "Carlo Dell'Aringa: un uomo per bene, un riformista convinto", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1, pp. 1-6.
- Carrieri M., Ricciardi M. (2006) (a cura di), *L'innovazione imperfetta. Casi di contrattazione integrativa negli enti locali*, Bologna, Il Mulino - Aran.
- Dell'Aringa C. (1997) (a cura di), *Rapporto Aran sulle retribuzioni 1996*, Milano: Franco Angeli.
- Dell'Aringa C. (2007), "Contrattazione collettiva e costo del lavoro", in Dell'Aringa e Della Rocca (a cura di), cap. 1, pp. 3-32.
- Dell'Aringa C. (2017), "Contrattazione collettiva e ruolo dei dirigenti", in Dell'Aringa e Della Rocca (a cura di), pp. 135-159.
- Dell'Aringa C., Della Rocca G. (2007) (a cura di), *Pubblici dipendenti. Una nuova riforma?*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Dell'Aringa C., Della Rocca G. (2015), "Introduzione", in Dell'Aringa e Della Rocca (a cura di), *L'eccellenza nelle pubbliche amministrazioni. Valutare oltre gli adempimenti formali*, Roma: Arel-monografie.
- Dell'Aringa C., Della Rocca G. (2017) (a cura di), *Lavoro pubblico: fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, Il Mulino-AREL.
- Dell'Aringa C., Treu T. (1992) (a cura di), *Nuove relazioni industriali per l'Italia in Europa*, Quinto rapporto CER/IRS sull'industria e la politica industriale italiana, Bologna: Il Mulino.
- Dell'Aringa C., Treu T. (2009) (a cura di), *Le riforme che mancano. Trentaquattro proposte per il welfare del futuro*, Bologna, Il Mulino-AREL.
- Dell'Aringa C., Della Rocca G., Keller B. (2001) (a cura di), *Strategic Choices in Reforming Public Service Employment. An International Handbook*, London, Palgrave Macmillan.
- Talamo V. (2007), "Per una dirigenza pubblica riformata", in Dell'Aringa e Della Rocca (a cura di), cap. 5, pp. 119-166.
- Vignocchi C. (2007), "Tre tornate di contrattazione negli enti locali: cosa salvare di un'esperienza controversa", in Dell'Aringa e Della Rocca (a cura di), cap. 2, pp. 33-61.

2. PRODUTTIVITÀ, MEZZOGIORNO E CONTRATTAZIONE

Fedele De Novellis

REF, Ricerche per l'economia e la finanza (partner)

Carlo Dell'Aringa è stato anche per diversi anni presidente di REF Ricerche.

Il mio ricordo è legato ai progetti che ho avuto la fortuna di condividere con Carlo, e a ciò che mi ha insegnato.

In questa raccolta di riflessioni, promossa dal CNEL, riprendere qualche passaggio dai rapporti sul mercato del lavoro è una scelta naturale. Tra i molti spunti, uno dei temi oggetto di attenzione nel corso del tempo è stato quello della relazione fra cambiamenti nel mercato del lavoro e andamento della produttività dell'economia italiana.

Un passaggio significativo, al proposito, fu il rapporto 2011-12⁷. La frenata della produttività era stato uno dei temi oggetto di maggiore attenzione da parte degli studiosi in Italia, almeno sino all'arrivo della crisi. Dopo il 2008 l'attenzione si era attenuata, perché le analisi si erano spostate per lo più sugli andamenti di carattere congiunturale, data l'ampiezza delle oscillazioni cicliche di quegli anni. Anche il dibattito sulla produttività aveva enfatizzato soprattutto gli effetti ciclici prodottisi dopo il crollo del PIL, e sulla quantificazione dei fenomeni di *labour hoarding* nei diversi settori dell'economia.

7. Cnel (2012) Rapporto sul mercato del lavoro 2011-2012

Anche il rapporto del 2012 era focalizzato sugli andamenti di breve, riflettendo il quadro della finanza pubblica di quel periodo. Si trovò comunque ugualmente lo spazio per un approfondimento sul tema della produttività. La scelta si rivelò felice, almeno considerando l'interesse raccolto dal tema anche sui media, anche perché il Corriere della Sera gli dedicò ampio spazio, pubblicando alcune tavole del rapporto, che vennero poi riprese più volte nei mesi successivi in diversi contesti.

Costo del lavoro

variazioni % medie annue

	<i>anni settanta</i>	<i>anni ottanta</i>	<i>anni novanta</i>	<i>anni duemila</i>
Stati Uniti	8.8	5.0	3.9	3.7
Regno Unito	18.1	9.5	4.3	4.4
Giappone	13.5	4.4	2.4	0.0
Germania	10.0	5.3	4.7	2.1
Francia	14.6	8.6	3.7	3.2
Italia	19.2	12.1	4.4	3.1
Spagna		11.1	4.7	3.8
Olanda	11.4	4.0	3.7	3.3

Costo orario, settore manifatturiero

Elaborazioni REF Ricerche su dati Bureau of labour statistics e Istat

Produttività del lavoro

variazioni % medie annue

	<i>anni settanta</i>	<i>anni ottanta</i>	<i>anni novanta</i>	<i>anni duemila</i>
Stati Uniti	2.7	3.4	4.3	5.2
Regno Unito	2.4	4.4	2.9	3.0
Giappone	5.4	4.0	3.4	3.3
Germania	4.0	2.5	3.3	1.8
Francia	4.2	3.4	3.9	2.5
Italia	6.5	3.2	2.6	0.4
Spagna		3.3	2.0	1.5
Olanda	5.2	3.4	3.4	2.8

Output per ora lavorata, settore manifatturiero

Elaborazioni REF Ricerche su dati Bureau of labour statistics e Istat

Costo del lavoro per unità di prodotto

variazioni % medie annue

	<i>anni settanta</i>	<i>anni ottanta</i>	<i>anni novanta</i>	<i>anni duemila</i>
Stati Uniti	6.0	1.6	-0.4	-1.4
Regno Unito	15.4	4.8	1.4	1.4
Giappone	7.8	0.4	-0.9	-3.2
Germania	5.7	2.7	1.4	0.2
Francia	10.0	5.0	-0.2	0.6
Italia	11.9	8.6	1.7	2.7
Spagna		7.5	2.7	2.2
Olanda	5.9	0.6	0.3	0.5

Settore manifatturiero

Elaborazioni REF Ricerche su dati Bureau of labour statistics e Istat

Il tema oggetto di discussione era la relazione fra rallentamento della produttività dell'industria e perdita di competitività dell'economia. L'idea era che la pur drammatica congiuntura economica del paese non dovesse fare perdere di vista i problemi di fondo, che venivano da lontano, e che rischiavano di essere trascurati, se non aggravati, dalle tendenze di breve e dalle politiche economiche dettate dall'emergenza⁸ di quei mesi.

Il timore era che si innescasse un processo in cui il sistema economico si sarebbe potuto ritrovare in una sorta di trappola, in cui le esigenze di aggiustamento fiscale avrebbero penalizzato la domanda interna. D'altra parte, in una fase di estrema difficoltà della congiuntura economica, si presentava il rischio di un deterioramento delle condizioni del mercato del lavoro, che avrebbe potuto spingere il sistema verso una fase di stagnazione dei salari.

Un passaggio significativo del rapporto:

«Tra i fattori che hanno condizionato la *performance* dei paesi della periferia europea nel corso degli anni duemila vi è anche la perdita di competitività che questi hanno subito nei confronti delle economie dell'area tedesca. Il nodo sta nel divario di crescita della produttività del settore manifatturiero rispetto alla Germania.

In assenza dello strumento del cambio, il riequilibrio della posizione competitiva richiede una discontinuità nella crescita della produttività del sistema. Senza una svolta dal versante delle produttività potrebbero prevalere pressioni deflazionistiche sui salari e sui redditi interni, assecondate da politiche fiscali di segno restrittivo.»

8. Alcune di queste riflessioni nello stesso periodo confluirono in Il decennio perduto, a cura di C. Dell'Aringa e T. Treu, Arel, Roma e, all'interno in F. De Novellis e G. Vaciago, Un'economia in crisi prima della crisi

Rileggendo questo passaggio a otto anni di distanza si può dire che la lettura proposta abbia anticipato diverse delle tendenze affermatesi negli anni seguenti.

Un fatto stilizzato di interesse nel quadro degli ultimi anni è stata la convergenza nella dinamica del Clup in Italia a quella della Germania, ottenuta più per effetto di una brusca decelerazione del costo del lavoro che a seguito di un miglioramento della produttività del lavoro.

Si tratta di un percorso di aggiustamento che ha portato a stabilizzare la posizione competitiva relativa dell'Italia rispetto alla Germania, e che ha riflessi nell'andamento delle nostre esportazioni, che negli ultimi anni hanno chiuso il gap di crescita rispetto alle maggiori economie dell'area euro. Dal punto di vista settoriale, l'industria, più legata all'andamento della domanda estera, ha ridotto il divario rispetto agli altri paesi.

Ma questo non è bastato ad azzerare il nostro differenziale di crescita complessivo. Se la frenata salariale ha permesso all'industria italiana di agganciare da qualche anno i ritmi di crescita dell'industria tedesca, la domanda interna resta in ritardo. E non potrebbe essere diversamente, in un quadro in cui i salari reali ristagnano. La stagnazione dei salari reali è un effetto della produttività che non cresce.

Le politiche economiche hanno cercato allora di adottare misure più favorevoli alle famiglie. Prima con gli 80 euro e le altre misure del governo Renzi, e più di recente con altri interventi come il reddito di cittadinanza o quota 100.

D'altra parte, la necessità di finanziare quelle stesse misure, si trasforma poi a sua volta in altri provvedimenti di contenimento della spesa pubblica o aumento delle imposte, che tendono a neutralizzare gli effetti sulla domanda interna desiderati. Sovente, la rincorsa agli aggiustamenti fiscali è poi dettata dalle emergenze di breve periodo, con gli effetti negativi naturali in mancanza di un disegno organico. Un tema ancora cruciale su questo punto resta il pubblico impiego e le esigenze di un raf-

forzamento della nostra pubblica amministrazione⁹.

Un approccio della politica fiscale meno avverso ai consumatori può naturalmente restituire un sollievo nel breve, ma poco può fare sino a quando la produttività del sistema non aumenta¹⁰.

Certo, in un periodo contrassegnato da una crisi profonda dell'economia, sarebbe stato difficile immaginare una via d'uscita diversa da quella dell'export. E' però chiaro che un'economia debole, che punta tutto sulla crescita dell'export, lascia alle proprie spalle settori e territori che non possono contare sulla leva della domanda estera.

Gli effetti di un modello di crescita spostato sulle esportazioni hanno anche conseguenze sugli andamenti territoriali. Se è solo l'industria a recuperare, la crescita si concentra nei territori dove la base produttiva manifatturiera è più sviluppata.

Non a caso, il costo di questa crisi è stato sostenuto in misura sproporzionata dal Mezzogiorno. Avevamo provato a tracciare un bilancio¹¹ delle difficoltà del Sud. Come molti altri avevano osservato, il timore era di una progressiva divaricazione delle tendenze: "quando le asimmetrie nell'andamento territoriale del mercato del lavoro si ampliano, oltre agli scontati effetti sui divari di sviluppo, vi possono anche essere fenomeni di spostamento della popolazione. In sostanza, l'impressione è che l'aumento della mobilità territoriale delle forze di lavoro possa con-

9. De Novellis F, Signorini S. (2015) Occupazione e salari dei dipendenti pubblici negli anni dell'aggiustamento fiscale in: "Lavoro pubblico. Fuori dal tunnel?", a cura di Carlo Dell'Aringa e Giuseppe Della Rocca. AREL-Il Mulino

10. Sul tema della produttività siamo poi tornati. Ad es. De Novellis F, Tomasini C. (2016) La competitività dell'industria italiana a quindici anni dall'avvio dell'euro in: "Salari, Produttività, Disuguaglianze?", a cura di Carlo Dell'Aringa, Claudio Lucifora e Tiziano Treu. AREL-Il Mulino

11. Dell'Aringa C, De Novellis F, Una crisi nella crisi, con gravi effetti su produzione e persone, in Nuovi Lavori, 2014, 376

durre nei prossimi anni i territori in maggiore difficoltà a subire effetti di calo della popolazione sino a determinare situazioni di vera e propria desertificazione produttiva, come del resto è già evidente nelle aree più arretrate del Mezzogiorno”.

Se la politica economica non ha strumenti adeguati per contrastare i divari territoriali, si può pensare a un modello di contrattazione diverso, in grado di assecondare le differenze nelle strutture produttive del paese? Non è, anzi, proprio nei momenti di maggiore difficoltà, che le organizzazioni sindacali e datoriali devono trovare al proprio interno la capacità di porsi obiettivi di sistema, che sappiano indirizzare le strategie di politica economica a favore della base produttiva del paese?

Le sfide sul campo, come si vede, sono ancora molte, e parecchio impegnative, anche se per ora siamo lontani dall’aver trovato risposte adeguate.

La partita della produttività resta ancora irrisolta. Negli ultimi anni la tendenza del mercato del lavoro è stata dominata dalla crescita dei rapporti di lavoro a termine. Il tratto principale del percorso di uscita dell’Italia dalla crisi resta così l’elevata elasticità dell’occupazione al Pil, garantita dalla forte crescita dei contratti più flessibili¹². Un modello che certamente si è dimostrato efficace nel massimizzare il numero degli occupati, ma del tutto inadeguato se si guarda all’andamento complessivo delle ore lavorate, della qualità del lavoro, e dei salari. E, d’altra parte, in un quadro di produttività stagnante, difficilmente il mercato del lavoro avrebbe potuto fare molto di più.

A ben vedere, i dubbi che avanzava il rapporto Cnel nel 2011 restano gli stessi di oggi. Non abbiamo fatto molti passi avanti, e la via d’uscita per l’Italia non sembra ancora a portata di mano.

12. Dell’Aringa C., De Novellis F., Barbini M., Comegna V. L’esplosione dei contratti a termine: fattori ciclici o strutturali? Monografia AREL

3. DOVE VA IL LAVORO, IL CONTRIBUTO DI CARLO DELL'ARINGA NELLA SUA ESPERIENZA IN ISFOL

Giuseppe Della Rocca

Già Università della Calabria

1. Carlo è stato riconosciuto da sempre tra i più autorevoli studiosi italiani di Mercato del Lavoro, di Politiche Salariali e di Relazioni Industriali. La sua era una sensibilità che lo ha portato ad accompagnare la riflessione teorica con la ricerca empirica, una spiccata sensibilità per gli aspetti istituzionali e verso le proposte politiche. I temi della sua riflessione sono stati quelli dell'occupazione, della determinazione dei salari, della produttività, dell'efficienza e dell'efficacia delle organizzazioni pubbliche e private e le loro implicazioni sociali e sulla qualità del lavoro.

In particolare queste sue competenze hanno trovato espressione e riconoscimento con il lavoro svolto durante la presidenza di ARAN, Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, dal 1993 al 2000. Meno conosciuta è la sua esperienza come commissario ISFOL dal 2001 al 2004, quasi a voler indicare un semplice passaggio da incarichi di frontiera, quale era allora la privatizzazione del lavoro nelle pubbliche amministrazioni, a responsabilità più di routine.

Così in effetti non è stato. Seppure in un contesto molto più consolidato, come era allora ISFOL (ora INAPP: Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche), sono state condotte ricerche e hanno trovato continuità lavori importanti sulle pro-

fessioni e sui ruoli nell'ambito di un vasto disegno di maggiore conoscenza sulle caratteristiche del mercato del lavoro in Italia. Tra quelle che hanno trovato continuità va certamente citata l'indagine ISFOL fatta in collaborazione con l'Istat e altri soggetti istituzionali, quali ad esempio Unioncamere, INAIL, INPS, per mettere a disposizione un servizio dati con la creazione del *Sistema Informativo sulle professioni*. Uno strumento in grado di offrire un panorama completo ed analitico delle caratteristiche di tutte le professioni esercitate nel nostro Paese, la loro consistenza occupazionale attuale e le tendenze a breve e medio termine del mercato professionale e i trend di cambiamento delle competenze, le opportunità di impiego in tempo reale, strumenti per l'orientamento professionale.

Il sistema informativo è diventato in questo modo uno "*strumento di supporto alle decisioni politiche*" poiché, grazie agli studi anticipatori sui futuri andamenti dell'economie settoriali e del lavoro per professioni, costituisce oggi un riferimento per la programmazione e per la progettazione degli interventi tesi a incrementare le possibilità di occupazione delle persone che entrano nel mercato del lavoro e di favorirne la permanenza per chi è già occupato. Il sistema informativo assume quindi una generale funzione di risorsa conoscitiva per tutti gli attori istituzionali, economici e sociali interessati a comprendere la natura delle evoluzioni con il fine di essere utile alla definizione di politiche del lavoro, di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane.

Si trattava, e si tratta, di fatto di un archivio il cui pregio era di dare anche un compendio aggiornato di descrittori piuttosto articolato dei molti ruoli presenti sul mercato del lavoro, nel privato e nel pubblico in Italia; un manuale da consultare da tutti coloro, (sindacati, associazioni datoriali, management delle risorse umane, operatori e consulenti) impegnati nelle relazioni industriali e nella contrattazione sulle qualifiche e sugli inquadramenti professionali, nelle analisi retributive e nel manage-

ment delle risorse umane.

2. Se l'onnicomprendività e il dettaglio costituivano i pregi dell'iniziativa mancava, per forza di cose, *una visione dinamica* dei cambiamenti del lavoro in un periodo in cui già si intravedevano mutamenti dei mercati (in particolar modo nei settori manifatturiero e dei servizi), dell'innovazione tecnologica e dell'organizzazione, che successivamente alcuni hanno anche definito come epocali.

Il problema di come è cambiato il lavoro, la sua complessità, le competenze richieste, la discrezionalità autonomia, il grado di *commitment* nei confronti dell'impresa e nei confronti della propria prestazione, era ed è sempre più tema di grande attualità. Problema con annesse questioni di scenario che ben si addicevano al profilo scientifico di Carlo Dell'Aringa e al suo interesse verso le nuove forme di organizzazione del lavoro e la loro effettiva efficacia sulla produttività e sull'efficacia della produzione da un lato e sulla qualità del lavoro dall'altro. Dimensioni, entrambe, da tempo di suo interesse, di grande attualità che allora, come in tempi recenti, rischiavano di essere prive di riferimenti empirici. Riferimenti invece che stavano molto a cuore al personaggio Dell'Aringa, di solito molto attento al conforto dei dati per dimostrare possibili tendenze prima di evidenziare cambiamenti immaginari verso un futuro difficile da conoscere. Di qui il "lancio" da parte di ISFOL di una iniziativa che potesse cogliere alcuni aspetti rilevanti sulla dinamica del lavoro, delle organizzazioni e del mercato del lavoro, come l'intenzione e la curiosità di guardare a progetti fuori dai confini del nostro paese. Si trattava di individuare uno strumento di analisi empirica che permettesse di ricostruire uno scenario in grado di incominciare a produrre dati nel tempo e nella nuova epoca. Un esempio che non si limitasse ad un singolo evento di ricerca, ma le cui risposte fossero verificate e riviste su tempi più lunghi, con le stesse informazioni e tipologie di rispondenti ripresi in più campagne di rilevazione negli anni. Anche in questo caso vi

è stata un'importante riflessione del professore fatta all'ISFOL, per cui vanno bene i dati, ma senza un trend costante nel tempo non è possibile discutere di cambiamenti effettivi. Un progetto, poi, che avesse oltre la costanza nel tempo, una sua impronta istituzionale, curata da un soggetto pubblico in grado di agire in parallelo e integrare l'attività di altre istituzioni come l'ISTAT, il mondo della ricerca, delle imprese e dei sindacati.

La scelta fu di trasferire in Italia l'esperienza del lavoro britannico *Work Skill in Britain* che, sino ad allora, era stata priva di una attività di ricerca di medio periodo. I referenti principali di *Work Skill in Britain* erano e sono tutt'ora D. Gallie, F.Green, A. Felstead. Duncan Gallie e Francis Green furono anche in ISFOL, non solo per la presentazione del loro lavoro ma anche con suggerimenti sui principali aspetti critici di somministrazione e sul campione dei potenziali rispondenti del questionario in modo da garantire una attività parallela con risultati in grado di essere confrontati. *Work skill in Britain* aveva e ha tuttora come finalità il compito di rilevare dati sulle competenze richieste e la loro relazione con i mutamenti della tecnologia e organizzazione. L'analisi delle competenze non poteva non guardare a come cambiano alcuni aspetti strutturali delle imprese, della tecnologia e dell'organizzazione.

Il progetto inglese dava importanti indicazioni di metodo. In primo luogo la metodologia adottata di *Job Requirment Approach* (JRA) prendeva in considerazione le conoscenze e le competenze, tipo di organizzazione, commitment, condizioni di lavoro richieste dal lavoro dei rispondenti. Metodologia il cui limite era di non individuare le conoscenze e le competenze effettivamente possedute dal rispondente e, di conseguenza, il potenziale umano presente in fabbrica, ma consentiva però di evitare una risposta del tutto referenziale del rispondente. I risultati attesi riguardavano di conseguenza in modo prevalente la domanda e non l'offerta di lavoro.

Andava oltre, in secondo luogo, la semplice rilevazione della

qualità del lavoro per *qualifica* professionale. Un primo gruppo era dato da indicatori inerenti l'apprendimento quali il titolo di studio, i tempi di formazione e di apprendimento richiesti e necessari a svolgere il lavoro più che le qualifiche formali soggette a più cambiamenti istituzionali e contrattuali contingenti e non in grado di misurare, in modo comparato tra più settori e imprese, le differenze nella qualità del lavoro.

Un altro gruppo di indicatori si riferiva ai comportamenti organizzativi. Il riconoscimento esplicito per cui le capacità di un lavoratore, il suo riconoscimento sociale non sta solo nei sistemi certificati di scolarizzazione, deliberati dalle istituzioni operanti sul mercato del lavoro o di qualifica, o di ruolo occupazionale, ma anche dal modo in cui tutte queste dimensioni si traducono in azioni ed effettivi comportamenti nel lavoro. Dimensione per individuare la qualità del lavoro già richiamata in un precedente lavoro ISFOL del 1999 dal titolo *L'emergenza della metodologia delle competenze nel pensiero teorico e pratico manageriale* a cura di Consoli, Benadusi. Autori che riprendevano le categorie di McClelland che metteva, al centro delle sue riflessioni, il termine *achievement* in alternativa a quello di *ascription*.

In terzo luogo il questionario consentiva inoltre di correlare queste e altre dimensioni del lavoro con l'innovazione tecnologico organizzativa quali quelli presenti negli studi su *Hight Performance Work Organization* (HPWO). Erano e sono tuttora indagini che rilevavano ambienti di lavoro ad elevata produttività, in cui esistono prassi di partecipazione del lavoro quali circoli di qualità, incontri periodici di progettazione e di informazione, suggerimenti per l'innovazione, gruppi autonomi di lavoro, valutazione con colloqui individuali di orientamento reciproco tra supervisori ed operatori.

Infine, l'aspetto però forse più rilevante, che rendeva importante questa iniziativa, era la possibilità di analizzare periodi medio lunghi con una strumentazione in grado di consentire una comparazione internazionale. Una strumentazione molto

analitica del questionario di rilevazione su un periodo del tutto eccezionale per l'Italia, iniziata nel 2004 quando il progetto Skill in Britain aveva già condotto quattro rilevazioni. La ricerca si configurava come novità nello scenario italiano, era considerata da Dell'Aringa con il pregio di essere una analisi **middle out** del sistema produttivo e del mercato del lavoro italiano, che si collocava tra macro ricerche nazionali sull'andamento dell'occupazione per grandi aggregati professionali come il caso dell'ISTAT e l'analisi qualitativa di casi aziendali.

3. Il termine utilizzato per l'edizione italiana conclusasi nel 2005 – 2006 è *Organizzazione Apprendimento Competenze (OAC), indagine sulle competenze nelle imprese industriali e nei servizi in Italia* (ISFOL, libri del fondo sociale europeo 2006). L'interesse è di porre questioni inerenti domanda e offerta e la flessibilità del lavoro accanto a temi di prospettiva che chiamano in causa dimensioni di prestazione/organizzazione, routine/innovazione, apprendimento/sviluppo. Il contesto di riferimento è quello del *lifelong learning* e della difficile ma necessaria armonizzazione tra soluzioni di *employability* e ricupero di produttività e di competitività.

Con OAC furono condotte 3600 interviste *face to face* a casa dell'intervistato, grazie ad intervistatori professionali, rappresentative di 9 milioni di persone che operavano in imprese industriali e dei servizi. I risultati furono ottenuti grazie anche all'impegno di un gruppo di lavoro interdisciplinare composto da Massimo Tommassini (competenze e contesti organizzativi nella prospettiva del *life long learning*), responsabile del progetto, Marco Centra, Pietro Falorsi (metodi di rilevazione), Michela Bastianelli, Fabio Roma (ricognizione dei principali risultati), Riccardo Leoni (ricostruzione degli indici di competenza rispetto alle attività svolte), Giuseppe Della Rocca, Giovanni Passarelli (le dimensioni delle professionalità richieste), Roul Nacamulli (formazione e competenze), Giancarlo Cainarca, Francesca

Sgobbi (educational mismatch).

Un percorso italiano simile a *skill in Britain* che comportava come principali dimensioni: le condizioni di lavoro (controllo gerarchico, ripetitività, varietà del lavoro, orari, salari ecc.) ; nuove dimensioni della professionalità (come i tempi di formazione e di apprendimento); le competenze agite richieste dal ruolo; le principali dimensioni dell'innovazione organizzativa (circoli di qualità, briefing informativi, valutazione prestazioni, lavoro di gruppo, suggerimenti, aiuto reciproco, lavoro in team).

I risultati furono interessanti e molto discussi. Tuttavia, nell'ottica di un progetto italiano che si riteneva valido solo se continuato nel tempo come il modello progettuale di *skill in Britain*, si trattò solo di un esperimento. E' mancata da parte di più istituzioni e ricercatori la volontà di promuovere una attività coordinata tra sondaggi sul medio periodo per ricostruire un trend in grado di dare risposte anche parziali alle questioni emergenti nel nuovo secolo. Mentre *Skill in Britain* fu avviata nel 1986 seguita sino ad oggi da più rilevazioni: 1992 - 1997 - 2001 - 2006 - 2012 - 2016 con l'esperienza del 2006 ci troviamo oggi davanti una sola rilevazione¹³.

Dopo questa esperienza in Italia l'indagine "OAC", è stata utilizzata una sola volta nel 2014 - 2015, per i lavoratori del pubblico impiego dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal FORMEZ, sotto la Direzione del Dott. Leonello Tronti, nell'ambito del progetto «Organizzazione, Apprendimento e Competenze

13. In verità a quella rilevazione destinata ai lavoratori, fece seguito una seconda destinata agli imprenditori delle sole imprese manifatturiere: "Indagine sulle competenze richieste ed espresse nelle unità locali delle imprese manifatturiere italiane". Realizzata nel periodo 2007-2008 con 1.750 interviste utili a imprenditori, responsabili di unità locali, direttori di impresa, responsabili delle risorse umane, ecc. L'indagine ha interessato un campione stratificato di circa 1.800 "unità locali" censite in imprese manifatturiere con almeno undici dipendenti inserite nell'Archivio Statistico delle Imprese Attive dell'ISTAT (ASIA 2004).

nella Pubblica Amministrazione» (OAC-PA). Si è trattato in questo caso di un indagine italiana sulle competenze dei dipendenti pubblici, con l'obiettivo conoscitivo di individuare diffusione e frequenza di impiego delle competenze trasversali, messe in atto da dipendenti e dirigenti nel loro lavoro. Questa indagine nella PA ha coinvolto circa 1.900 dipendenti contrattualizzati (esclusi: militari, magistrati, diplomatici, prefetti, prof. universitari), in 203 istituzioni pubbliche.

Aspetto quest'ultimo che conferma, nonostante l'esperienza comunque meritoria del pubblico impiego, i limiti della ricerca italiana oggi, che Carlo aveva cercato di superare trasferendo in Italia un progetto di medio periodo perché solo in questo modo si poteva dare risposta a molti quesiti inerenti la trasformazione del lavoro per tutti gli occupati nell'industria e nei servizi pubblici e privati. Non vi è stato di fatto un cambiamento rispetto all'esperienza di analisi e dibattiti chiusi entro lo steccato delle singole ricerche, seppure importanti, ma spesso prive di dimensioni analitiche aperte al mercato del lavoro nel suo complesso e a prospettive temporali di medio e lungo periodo.

Affermazione quest'ultima forse troppo perentoria se si considera che la metodologia JRA è stata in ogni caso recepita dal *Programme for the International Assessment of Adult Competencies* (PIAAC) dell'OCSE e applicata in Italia. Durante il primo ciclo (2008-2013) l'indagine ha utilizzato test cognitivi e un questionario in cui diverse domande sono state infatti basate sulla metodologia del *job requirements approach* utilizzata in *Shill in Britain* e in OAC. Sebbene in ambito OCSE la vera attraverso test individuali delle competenze sia stata da sempre la metodologia privilegiata per consentire di rilevare competenze alfabetiche e matematiche funzionali all'utilizzo dell'informatica i PIAAC ai test fu abbinato il questionario. Quest'ultimo consentiva invece di individuare con buona approssimazione le altre competenze agite utilizzate e possedute sul lavoro.

Infine in Italia è oggi in corso una sperimentazione di JRA che

vede coinvolti l'ISTAT e l'ANPAL per promuovere in collaborazione l'adozione di strumenti di rilevazione dei rispettivi fabbisogni di competenze, coinvolgendo responsabili di risorse umane, dirigenti, responsabili di gruppi di lavoro. Questa indagine è in corso di progettazione ed i risultati sono attesi nei prossimi mesi.

4. È STATO SEMPRE UN PRECURSORE

Antonio Focillo

Segretario confederale UIL

In un periodo in cui molti credono e sostengono che la storia nasca con loro, sarebbe opportuno, invece, avere sempre la memoria storica del passato in cui uomini, come Carlo Dell'Aringa, hanno svolto un' incisiva azione tanto da determinare un'evoluzione positiva nei rapporti fra le parti. La sua opera andrebbe studiata con attenzione perché molto ha contribuito con i suoi elaborati, le sue proposte e la sua azione a rinnovare le relazioni sindacali, la contrattazione collettiva e le regole nel nostro Paese.

È anche vero che col descrivere la vita di un amico molto probabilmente si corre il rischio di esser enfatico e retorico, ma sono convinto che Carlo andrebbe ricordato per la sua capacità di anticipare gli eventi, analizzare il presente e sviluppare nuove formule e contenuti sul lavoro e sulle sue regole.

Carlo per me, infatti, è stato un amico, anche se per i caratteri forti di tutte e due, ci sono stati anche momenti di conflitto non solo con me ma a volte con tutto il sindacato. Ad esempio, quando criticò lo stanziamento previsto dall'esecutivo nella finanziaria del 1996, perché frutto di un confronto fra governo e sindacato che aveva escluso l'Aran cui spetta trattare con le organizzazioni sindacali. Ancora quando propose che anche nel pubblico bisognasse stabilire possibili flessibilità salariali, modificando la stessa struttura del contratto nazionale e riducendone alcune voci. O quando, sempre nella contrattazione 96/97, affermò prima dell'avvio delle trattative che gli aumenti

non potevano superare l'8%, prefigurando così il risultato prima di sedersi al tavolo. Veniva fuori in questi commenti più l'impostazione economica e di studioso, piuttosto che quella del mediatore che nella contrattazione raccoglie le innovazioni.

A volte non era facile coniugare la mia cultura giuridica e la sua di economista ma spesso ci siano riusciti. Devo dire per la verità che essendo lui un gentiluomo ed io un laico mai si è trascesi sul piano personale.

Personalmente lo ricordo piacevolmente come presidente dell'Aran, ruolo che ha ricoperto dal 1995, sostituendo proprio il Prof Treu che era stato il primo presidente, fino al 2000. In quel periodo l'Aran stava muovendo i primi passi quale gestore della contrattazione e si trovava ad affrontare due momenti eccezionalmente innovativi, da un lato le nuove normative della piena contrattualizzazione e dall'altro le regole dell'accordo del 23 luglio del 1993.

In quegli anni, fu artefice dei primi contratti collettivi nazionali di lavoro nel pubblico impiego, 1996/99. Si trattava della c.d. contrattualizzazione, introdotta con la riforma Amato-Sacconi, poi novellata dal Ministro Cassese e profondamente riscritta in due occasioni dalle riforme del Ministro Bassanini, con la collaborazione dell'avv. Freni e del compianto Massimo D'Antona. Importante il suo ruolo, perché quei contratti furono particolarmente difficili dato che i dipendenti pubblici ci arrivarono dopo tre anni di blocco contrattuale e perché ci si trovava di fronte ad una contrattazione del tutto nuova sia per il cambio dell'interlocutore istituzionale, non più il governo ma un Agenzia, sia per le modificate procedure dei controlli e dei tempi, il tutto anche in un contesto di riforma delle normative sia pubbliche che generali.

Tutto sommato però fu un'esperienza positiva, anche se con debolezze e carenze che avremmo potuto correggere nella successiva tornata di comune accordo. Infatti, quei contratti furono sottoscritti con le nuove regole della contrattazione collettiva,

disapplicando molte delle norme di legge e regolamentari che disciplinavano lo stato giuridico e il trattamento economico dei dipendenti pubblici. Lo si fece attuando l'accordo del 23 luglio 1993 che stabiliva una durata diversa fra contrattazione normativa e salariale, con l'accettazione dell'inflazione programmata nelle richieste economiche ed il recupero nel secondo biennio economico del differenziale fra quella reale e quella programmata; con l'introduzione della contrattazione di secondo livello e, infine, con la scelta di eleggere le Rsu nei vari settori. Un processo innovativo e un'esperienza riformatrice che non sono state semplici da far passare fra i lavoratori, anche perché dal punto di vista economico si riduceva il potere di acquisto degli stipendi. Anche se come contropartita si stabilivano nuove relazioni sindacali nel settore pubblico attraverso la contrattazione di secondo livello, dove, con il tramite delle Rsu, i lavoratori sarebbero diventati protagonisti. Particolarmente significativa fu anche la sperimentazione di nuove forme di inquadramenti professionali, con la possibilità di raggiungere una flessibilità necessaria senza penalizzare i lavoratori.

Per noi sindacato confederale che ci eravamo battuti per l'omogeneizzazione fra pubblico e privato, quei contratti rappresentavano il raggiungimento della piena contrattualizzazione del rapporto di lavoro pubblico, ma anche la misurazione della rappresentanza e rappresentatività, quale fulcro del sistema dei rapporti sindacali per l'identificazione delle organizzazioni dei lavoratori titolari dei diritti sindacali, della negoziazione e degli istituti presenti nell'articolato sistema di relazioni sindacali individuate nei contratti, quali l'informazione, la consultazione e l'esame.

Purtroppo, un referendum sull'art. 47 del d.lgs. 29/93 allungò il processo rinviando le misure per verificare la rappresentanza e la rappresentatività. Tanto è vero che Dell'Aringa lo denunciò in più di un'occasione.

Per Carlo, presidente dell'Aran, *"si trattava infatti di tracciare"*

con quei contratti *“le linee di politica retributiva e di adeguamento della normativa... Importanti istituti normativi sono stati avvicinati a quelli del rapporto privato; basti ricordare le modifiche introdotte nel campo dei congedi straordinari. Le relazioni sindacali si sono ancor di più avvicinate anche se molto rimane da fare dopo il referendum in tema di rappresentanza e di deleghe sindacali¹⁴...”*.

Era molto soddisfatto perché il governo manifestò all'Aran in più occasioni il proprio compiacimento, anche se egli stesso denunciava il fatto: *“che tra la sigla del contratto e la sua approvazione passavano parecchi mesi¹⁵”* e quindi auspicava una modifica che poi fu introdotta successivamente.

Ancora: *“Il secondo aspetto problematico riguarda l'efficienza dello stesso processo di contrattazione. Talvolta è risultato faticoso per l'Aran ...(perché) deve confrontarsi con più di cinquanta sigle sindacali e deve contrattare come minimo su due tavoli (ma talvolta sono più di due)...¹⁶”*.

Anche su questo successivamente, il ministro Bassanini, dopo un confronto ed accordo con il sindacato, presentò le modifiche al 29/93, stabilendo per legge le norme per verificare la rappresentanza e la rappresentatività, le percentuali per rendere il tavolo contrattuale legittimo e anche quelle per far sì che il contratto sottoscritto fosse esigibile raccogliendo anche alcuni suggerimenti di Dell'Aringa.

Nel periodo della sua presidenza fu sottoscritto il primo contratto della dirigenza di prima e seconda fascia. Significativo e con misure di grandissima valenza politica, come quelle della valutazione del dirigente, la possibilità di una riduzione dello

14. Intervento al Convegno: *“La riforma della P.A. attraverso i contratti e le modifiche al decreto 29/93”* del 21.3.1996

15. Ibidem

16. Ibidem

stipendio di circa il 30% in caso di valutazione negativa qualora non fossero stati raggiunti gli obiettivi prefissati.

Naturalmente furono previsti anche strumenti di difesa per evitare possibili arbitri, come l'aver stabilito i criteri per l'affidamento degli incarichi ed il controllo sull'oggettività del rispetto di quei criteri da parte sindacale, ma anche l'arbitrato e la conciliazione per un contraddittorio nel caso di mancata condivisione della posizione dell'amministrazione e, infine, la possibilità di riconoscere eventuali percorsi formativi autonomamente scelti se rivolti ad acquisire maggiore professionalità. Uno dei contratti più innovativi, con strumenti veri di valutazione realizzati in concreto. A chi ancor oggi si arrovela nell'individuare meccanismi perfetti di controllo e di giudizio sull'operato dei dipendenti pubblici, sarebbe molto utile riprendere quei contratti.

Ma non solo! Abbiamo sottoscritto, alcuni iniziati con lui e sottoscritti successivamente, anche contratti quadro sul part-time, sul telelavoro, sui contratti flessibili, sull'arbitrato e la conciliazione, sulle regole per l'elezione delle Rsu nel pubblico impiego, sulla previdenza integrativa nel pubblico impiego poi ratificata successivamente.

Fu una stagione molto impegnativa, dove come dicevo, i rapporti personali si rafforzavano e venivano meno molti pregiudizi reciproci, proprio lavorando insieme e trovando soluzioni, attraverso defaticanti riunioni, in cui però non si perdeva mai la volontà di confrontarsi, nel rispetto reciproco e di trovare la mediazione che garantisse le due parti.

Una fase che però ha subito una significativa battuta d'arresto, dato che, come descrisse lucidamente Dell'Aringa, il problema, almeno a partire dalla crisi, non era più stato tanto quello dell'efficienza ma quello di spendere il meno possibile e, quindi, di convincere la gente del pubblico impiego a lavorare con impegno anche a fronte di *“ritocchi importanti nella modalità di*

*definire i compensi*¹⁷.

Dell'Aringa si è speso tanto, invece, per una pubblica amministrazione efficiente - esattamente agli antipodi di quanto propinato dalla spending review - che fosse connessa alla modernità del ruolo di relazioni sindacali vere in grado di stimolare il lavoro dei pubblici. Nella sua gestione della presidenza dell'Aran si è anche contraddistinto per non aver mai partecipato allo sport nazionale di criminalizzare i dipendenti pubblici, anzi si è battuto per valorizzarli e farli partecipare con relazioni sindacali vere. In tal senso, si è sempre battuto affinché fosse riconosciuto un ruolo reale e preminente alla contrattazione, nazionale e decentrata, e affinché la si liberasse dalle invasioni di campo del Legislatore, consentendole di *coniugare al meglio diritti e doveri dei dipendenti, costruire un trattamento economico accessorio legato al merito e sviluppare le migliori professionalità dei dipendenti pubblici in relazione al concreto fabbisogno, anche con lo strumento della formazione permanente*¹⁸.

A chi tante volte, come avviene ancora oggi, proponeva di legificare le materie contrattuali, rispondeva *"Se da una parte l'ARAN deve fare la contrattazione, dall'altra è controllata da un numero di soggetti troppo elevato... Tutto ciò dipende dalla convinzione, non ancora superata, che i contratti dei dipendenti pubblici debbano esser ancora regolati da un tessuto normativo, più che da intese raggiunte tra le parti attraverso una libera contrattazione..."*¹⁹.

Dell'Aringa, da profondo conoscitore e protagonista della prima

17. *Lavoro pubblico fuori dal Tunnel?*, a cura di Carlo Dell'Aringa e Giuseppe Della Rocca, Il Mulino, 2017

18. *Una pubblica amministrazione, moderna ed efficiente, può essere uno strumento per superare le disuguaglianze. In ricordo di Carlo Dell'Aringa*, di Alberto Stanca-nelli, su Nuova Etica Pubblica, n 12 febbraio 2019

19. Intervento al Convegno: *"La riforma della P.A. attraverso i contratti e le modifiche al decreto 29/93"* del 21.3.1996

stagione della contrattazione, configurava il contratto collettivo nazionale di lavoro quale strumento di garanzia dei diritti e dei doveri fondamentali e dei minimi salariali, mentre il secondo livello avrebbe potuto determinare la dinamica delle retribuzioni per maggiore efficienza e produttività dei servizi. In questo quadro, secondo il suo pensiero, la Contrattazione Nazionale si sarebbe dovuta limitare a “...fissare dei salari minimi nazionali intesi essenzialmente come “rete protettiva”. Ciò come livelli sotto i quali non si può scendere, dei veri e propri “minimi per legge”, che lasciano al livello aziendale il compito di determinare la dinamica anche delle componenti fisse delle retribuzioni di fatto²⁰”.

Le sue parole, tra l'altro, avrebbero un peso non da poco nelle aule parlamentari che in questi giorni di lavori si stanno confrontando sul tema del salario minimo orario.

Secondo Dell'Aringa, la diversificazione delle retribuzioni, se non vuole creare opposizioni e preoccupazioni, deve essere necessariamente accompagnata da strumenti oggettivi di valutazione dei risultati e dalla regia di una dirigenza libera da vincoli e condizionamenti e autonoma. Se un'amministrazione è più efficiente di un'altra a parità di contratto collettivo, la contrattazione decentrata può essere lo strumento per valorizzare il lavoro e la produttività dei dipendenti a vantaggio della collettività²¹.

La modernità del suo pensiero risiedeva proprio in questa responsabilizzazione e deregolamentazione della gestione delle pubbliche istituzioni, difatti sosteneva che “l'amministrazione pubblica non ha bisogno di riforme legislative, la produzione normativa produce solo incertezza e farraginosità delle procedure: le basi nor-

20. Alberto Stancanelli. op. citata

21. Vedi introduzione al volume “L'Eccellenza nelle pubbliche amministrazioni- valutare oltre gli aspetti formali”, a cura di Carlo dell'Aringa e Giuseppe Della Rocca, Monografie AREL, 2015.

mative sono già state poste negli anni passati. Serve attuare le riforme e i necessari cambiamenti in via amministrativa e con gli strumenti della Contrattazione collettiva e decentrata". Invece ancor oggi ci troviamo a dover rispondere all'ennesima stratificazione normativa.

Uno dei pochi economisti che è riuscito a collegare la teoria economica con la pratica di rappresentante della controparte, svolgendo la doppia funzione di studioso con la gestione sia nel periodo dove ebbe la presidenza dell'Aran, sottoscrivendo contratti importanti, sia come Sottosegretario al Ministero del lavoro. La sfida per la modernizzazione del mercato del lavoro italiano l'ha accompagnato lungo tutta la carriera: dalla riforma della scala mobile per la lotta all'inflazione, all'introduzione della flessibilità nei contratti di lavoro per favorire la creazione di occupazione.

I suoi studi hanno spaziato tutte le tematiche del mercato del lavoro italiano, in particolar modo quelle inerenti la condizione occupazionale dei giovani. In una delle sue ultime interviste commentava il novellato Testo unico del pubblico impiego, nella parte in cui prevede la stabilizzazione dei precari in servizio da almeno 3 anni: *"Una misura che rientra nella lotta alla precarietà, un argomento per cui l'Italia è spesso messa sotto accusa dalla Corte di Giustizia europea, e che non crea problemi di finanza pubblica perché si tratta di persone già pagate adesso. Le persone che lavorano con contratti a tempo determinato hanno già passato il vaglio di una procedura selettiva, mentre per i precari veri e propri, i collaboratori, si dovranno fare i concorsi, nel rispetto dell'accesso all'esterno e nel rispetto dei fabbisogni professionali, perché le assunzioni non si baseranno più su una generica pianta organica ma sull'analisi dei fabbisogni delle competenze"*.

È stato un punto di riferimento per tutte le parti sociali, con il suo approccio dialogante e sempre aperto alla ricerca di un compromesso, come nella sua natura di vero riformatore, sempre attento al merito delle questioni e disinteressato a futili contrasti.

Una vita, la sua, dedicata agli studi e all'attuazione delle sue tesi nelle istituzioni. Ci lascia i suoi scritti, le sue idee, i suoi contributi di studioso del mondo del lavoro, dell'economia del lavoro, delle relazioni industriali sia del settore privato che pubblico. Le sue analisi, le sue idee e proposte per una società, un mondo del lavoro e una pubblica amministrazione migliore rimarranno a noi tutti nel suo ricordo e nelle sue tante opere.

5. LA RIVOLUZIONE DEL PUBBLICO IMPIEGO!

Michele Gentile

CGIL (Dip. Settori Pubblici)

L'esperienza prima di componente del CD dell' Aran, sotto la Presidenza di Tiziano Treu e poi come Presidente nel periodo 95/2000 fa di Carlo un protagonista sia della I^a stagione della privatizzazione del rapporto di lavoro(quella del 29/93) sia della I^a stagione della contrattualizzazione. (quella a seguito dei provvedimenti Bassanini D'Antona) Quella della stagione 1994/1997 avvenuta con i soliti e ripetuti ritardi.

Lui faceva parte di una comunità (politica; sindacale; intellettuali; dirigenza;) che ha “ gestito una vera fase costituente del lavoro pubblico.

Carlo era un po' la storia della rivoluzione del pubblico impiego! Chiaramente insieme a molti dei presenti.

In sostanza è stato insieme alle OO.SS. e agli altri componenti del CD uno degli esecutori del passaggio da “ pubblico a privato “ “ da privato a contrattato” , nonché del sistema democratico rappresentato con il CCNQ del 1998 delle Rsu e della Rappresentatività.

Insomma un po' anche della storia dell'Aran che, al di là delle fisiologiche divergenze, è la storia del sindacato del pubblico impiego dagli anni 90

Il passaggio è “epocale” non solo perché si conclude la fase delle trattative dirette con la politica, ma anche perché si afferma prima con le riforme Bassanini e poi con la contrattazione stessa la rottura con quella fase, della centralizzazione contrattuale e della negazione del sistema delle autonomie istituzionali e

contrattuali.

Importante anche perché grazie all'intesa tra sindacati e dei sindacati con il Governo e con la Presidenza ARAN **(in particolare Tiziano Treu)** ,si introduce nella situazione maggiormente critica quella del pubblico impiego il sistema della rappresentatività sindacale e del conseguente erga omnes dei contratti attraverso il sistema della rilevazione degli iscritti certificati e del voto sulle RSU.

Terrei ben fermo il valore strategico di tale innovazione.

Non solo perché è oggi rivendicazione fondamentale contro il lavoro povero e contro un salario minimo concepito contro la contrattazione, ma anche perché proprio il valore privatistico e l'erga omnes misero in salvo i contratti nazionali dalla riforma del Titolo V prima (importante lavoro di Tiziano) e oggi credo dalla cosiddetta autonomia differenziata. Il tema dell'ordinamento civile e dell'erga omnes dovrebbe servire a questo scopo.

Ne ha per ultimo parlato Paolo Nerozzi nel suo libro.

Carlo ha contribuito fortemente a determinare questo risultato (il CCNQ sulle RSU e sulla rappresentatività è del 7 agosto 1998 (Presidenza Carlo Dell'Aringa).

Carlo un meticoloso, prudente, ma deciso e pervicace riformatore che ha portato anche quella cultura del risultato, attento all'interesse pubblico assente nelle precedenti trattative dirette tra OO.SS. e Governi .

Ma oltre a questo merito fondativo, ci sono altri temi :

La costante attenzione a coniugare innovazione e partecipazione. Anche e soprattutto quando l'innovazione era ostica per quei tempi e ancora lo è.

Intendiamoci non sempre le nostre strade hanno marciato parallelamente.

Il tema della qualità dell'agire pubblico

Ho ben in mente nella stagione contrattuale 94/97 in particolare nel contratto " pilota" almeno per noi : quello delle Autonomie Locali la vexata quaestio del " Fondo per la qualità della

prestazione individuale “ (Il fondino) dove alla fine si convinse (meglio convincemmo) che introdurre un sistema di valutazione della prestazione individuale senza prevedere alcun momento di trasparenza e partecipazione, nonché di valutazione del contenzioso avrebbe significato la sua residualità e/o la sua scomparsa.

La valutazione individuale: Brunetta non ha inventato nulla, ma poiché ha pervicacemente negato trasparenza, partecipazione e contenzioso ha portato alla felice inefficacia di tutte le sue invenzioni.

Intendiamoci per me anche quella di Carlo era una innovazione che continuo però a ritenere sbagliata:

Non intendo negare l'esigenza anche di una valutazione individuale del lavoro.

Ma oggi la vera sfida continua ad essere quella della qualità dell'agire pubblico (lì c'è anche l'apporto individuale).

Ma gli strumenti sono fondamentali.

Non vi può essere una valutazione individuale sganciata da quella di sistema;

non vi può essere una “ disciplina domestica” della valutazione.

Non vi può essere unilateralità dirigenziale o peggio ancora politica.

Allora ed anche oggi occorre aprire il mondo delle Pubbliche Amministrazioni al giudizio ed alla valutazione dei fruitori, a programmi di innovazione controllabili e verificabili.

Tale esigenza riguarda sia la politica che il mondo della Pubblica amministrazione a partire dai servizi di prossimità, la dirigenza. Il tutto con regole che segnino, trasparenza, partecipazione, certezza del risultato.

In fondo l'innovazione di allora è ancora attuale e secondo me rappresenta il vero tema di riforme:

Far sì che la contrattazione nazionale per le regole e decentrata per i contenuti sia lo strumento di collegamento tra domanda di servizi ed offerta.,

Quindi costruire il sistema della partecipazione includendo, non escludendo

È il pensiero attuale di quella fase che Carlo contribuì a sistematizzare (ma come sappiamo “ nemo profeta in patria”) e a far proseguire nella sua attività scientifica, politica.

Il tema delle modernizzazioni, della qualità delle PP.AA, della partecipazione ha continuato ad essere una costante della sua attività da far valere anche per ultimo con i decreti Madia.

Proprio per questo al di là di alcuni diversi punti di vista è stato per noi un importante ausilio nella nostra attività.

Certo a volte con divergenze, ma il merito, il rigore e la sua scientificità ci hanno portato costantemente a cercarci, nella sua attività parlamentare (mercato del lavoro) e nella sua azione al Cnel nei Rapporti sul mercato del Lavoro dell'allora III^a commissione del Cnel . Interloquivamo con lui su quei rapporti, sulla loro preparazione e per quanto mi riguarda anche sulla loro presentazione.

La sua autonomia politica è stata sempre una costante.

Ancor più in questa fase.

6. LA LEZIONE DI CARLO: COME TENERE INSIEME CRESCITA E INCLUSIONE SOCIALE

Paolo Guerrieri

Sciences Po, PSIA, Parigi; Sapienza, Università di Roma

Per oltre tre decenni Carlo è stato per me un amico e un collega caro e prezioso, con cui confrontarmi e interagire sui temi e nelle occasioni più diverse. Abbiamo avuto modo di farlo nell'attività accademica, poi in quella professionale e, infine, in questi anni più recenti nel comune impegno politico, lui alla Camera dei Deputati ed io al Senato. E in tutto questo tempo Carlo è stato una fonte inesauribile di idee, suggerimenti anche osservazioni critiche, sempre molto utili e offerti con quella signorilità e gentilezza che gli erano naturali.

Il modo migliore per ricordarlo, in questo incontro e volume a lui dedicato, mi è sembrato sia quello di raccontare brevemente l'ultima iniziativa realizzata insieme, un progetto di ricerca durato circa due anni e contenuto oggi in un libro che è stato pubblicato dopo la sua scomparsa dal Mulino nella collana dell'Arel*.

L'idea da cui nacque il progetto era semplice e ambiziosa allo stesso tempo, ovvero come tenere insieme crescita e inclusione sociale nella politica economica di un paese. Eravamo entrambi convinti - e da tempo - che fosse ormai illusorio pensare che la crescita economica, concepita in termini puramente quantitativi, potesse continuare a rappresentare l'obiettivo fondamentale della politica economica dell'Italia, come di altri paesi

avanzati. E questo tenuto conto delle condizioni di disuguaglianza e frammentazione sociale oggi così diffuse.

Come dimostrato dai fatti anche più recenti, soprattutto a partire dalla Grande crisi del 2008-2009, le crescenti disuguaglianze e divergenze sociali, nel superare una certa soglia, tendono a trasformarsi in un ostacolo al perseguimento di una dinamica di crescita elevata e stabile. Non solo, ma come si è poi scoperto - pur con molto ritardo - condizioni di disuguaglianza e frammentazione sociale finiscono per alimentare in moltissimi cittadini un profondo risentimento nei confronti del sistema politico e della classe politica in generale. Un malessere assai diffuso e che ha generato negli ultimi anni - pur se con differenze da paese a paese - il successo di quei movimenti e forze politiche che sono stati genericamente definiti sovranisti e populistici.

L'esperienza più recente pone in questo modo alla politica economica una serie di importanti interrogativi. In primo luogo, come spostare con la dovuta gradualità politiche e interventi verso un obiettivo di crescita che certo persegue efficienza e produttività ma sia in grado di assicurare anche un adeguato livello di sostenibilità, sia sociale che ambientale.

E' per rispondere a questi interrogativi e traendo ispirazione da una crescente letteratura su questi temi, abbiamo avviato con Carlo un progetto di ricerca incentrato sui temi della crescita, della produttività e della inclusione sociale e sulle importanti relazioni che legano tra loro questi fenomeni, in generale e nel caso particolare dell'Italia negli ultimi due decenni.

La finalità era dimostrare che relazione tra crescita-produttività, da un lato, e coesione-disuguaglianze economiche, dall'altro, è di fatto assai più complessa di quanto non sostenuto in generale dalla teoria economica tradizionale in tutti questi anni. Nella sequenza più ortodossa - va ricordato - è implicito una sorta di inevitabile trade-off tra crescita-efficienza e equità-coesione sociale. Ovvero, è necessario dare comunque priorità al perseguimento della crescita-produttività nelle scelte di politi-

ca economica, al fine di creare nuove risorse; solo in un secondo momento si possono realizzare gli interventi finalizzati a redistribuire parte delle risorse prodotte, generando maggiore equità e coesione sociale.

Come già detto i fatti di questi ultimi anni hanno mostrato come questa seconda fase sia stata il più delle volte in questi ultimi anni rinviata o abbia comunque tardato a realizzarsi con effetti negativi sulla tenuta sociale e, di qui, della stessa dinamica di crescita.

Alla luce di queste negative esperienze, il volume curato insieme a Carlo e molti saggi in esso contenuti sostengono e sviluppano la tesi che la sequenza tradizionale possa e debba essere modificata. Nella nuova prospettiva, le misure per stimolare la produttività e la crescita – che mantengono un ruolo fondamentale ed a cui è dedicata una rilevante parte della ricerca – vanno attentamente valutate e selezionate anche in base al loro impatto su diseguaglianze e coesione sociale. Allo stesso tempo, unitamente alle misure per rilanciare innovazione e crescita, vanno messe in atto politiche del lavoro, redistributive e sociali – anche queste ampiamente trattate nel volume – che favoriscano una maggiore inclusione sociale e facciano sì che tutti i cittadini possano godere delle opportunità e dei frutti dello sviluppo.

In altri termini, il *trade-off* tra crescita e inclusione, come è stato pensato in passato, va drasticamente rivisto, in quanto un maggiore dinamismo produttivo e una maggiore coesione sociale possono e, in molti casi, devono essere perseguiti contemporaneamente, attraverso scelte e politiche adeguate.

Un approccio quest'ultimo che abbiamo ritenuto con Carlo applicabile anche nel caso italiano. Com'è ampiamente noto, il nostro paese ha manifestato nel passato, più o meno recente, una sensibile riduzione del tasso di crescita, una lunga stasi della produttività, minore propensione all'innovazione, aumento delle diseguaglianze e della povertà assoluta, come mai

si era verificato in passato.

Alla luce di ciò nel caso dell'Italia, ancor più rispetto a quanto sottolineato nel volume per altri paesi, è necessario perseguire una strada che possa combinare crescita economica e inclusione sociale. Proprio l'esperienza di altri paesi, che sono più avanti del nostro in termini di crescita e che hanno trascurato i temi dell'eguaglianza, dimostra che sarebbe illusorio pensare di rilanciare la crescita in termini puramente quantitativi, sotto-stimando condizioni di disuguaglianza così diffuse e profonde. A questo scopo, nei saggi del volume vengono analizzati fenomeni quali il ristagno della produttività e la bassa crescita del nostro paese, cercando di collegarli agli aumenti delle disuguaglianze e della povertà di questi ultimi due decenni, anche in un confronto comparato con altre realtà europee. Vengono indicate altresì misure e politiche da mettere in atto per aumentare il potenziale di crescita del nostro paese e rendere quest'ultima maggiormente inclusiva rispetto al passato. Intervenendo sui punti deboli, materiali (come la formazione dei lavoratori o la banda larga, disuguaglianze sociali e di reddito, solo per citarne alcuni), ma anche altri intangibili immateriali (percezione di bassa coesione sociale o carenza di reti di protezione), prima ricordati. E bisognerà farlo rapidamente, se si vorrà rilanciare una dinamica di sviluppo equilibrato e sostenibile. La velocità del cambiamento in corso in effetti non consente ulteriori ritardi.

Un'altra tesi chiave della ricerca, sottolineata con forza - d'accordo con Carlo -, è che non ha sbocchi una politica orientata alla mera redistribuzione di risorse e che trascuri una modernizzazione del sistema produttivo e un rilancio della produttività. Senza rilanciare la dinamica di crescita non si potranno dare risposte durature anche alla domanda di maggiore coesione sociale. Non è un caso che gli indicatori di dispersione dei redditi e crescente povertà siano peggiorati negli anni delle ultime crisi. Quando le cose vanno male, vanno male soprattutto

per i più deboli e gli emarginati.

E' possibile e necessario, viceversa, formulare e implementare politiche che siano in grado di coniugare efficienza-produttività e un adeguato livello di sostenibilità. Naturalmente il campo di interventi è assai ampio come dimostrato dai diversi saggi del volume.

C'è innanzi tutto la sfida della cosiddetta economia della conoscenza, che per poter essere affrontata con qualche chance di successo, richiede da parte nostra un vero e proprio investimento puntando sul triangolo virtuoso educazione, ricerca, innovazione. È d'altra parte questo il modo con cui tentare di restituire valore e porre nuovamente al centro del sistema economico il lavoro, per trasformarlo nuovamente nel pilastro fondamentale della coesione e dello sviluppo sociale.

Sul fronte dell'inclusione sociale va ricordato – alla luce delle positive esperienze di altri paesi – che per combattere la povertà non è certo sufficiente una sola politica, per quanto efficace, in quanto serve dotarsi di un mix articolato di strumenti d'intervento. Trasferimenti specificamente mirati a contrastare l'esclusione sociale riescono a essere efficaci allorché si combinano con altre misure, quali le politiche per la famiglia, per la casa e la disoccupazione.

Ciò è ancor più vero per il nostro paese, in cui le misure contro la povertà non possono essere certo configurate come semplici aggiunte a un sistema di welfare – vedi reddito di cittadinanza -. Esso ha finora dimostrato una sostanziale iniquità e inefficienza nella sua capacità d'intervento redistributivo. Come sostenuto da Carlo in molti suoi lavori, anche da noi si dovrebbero ridiscutere e riqualificare le vecchie misure assistenziali riassorbendole in nuovi interventi che siano in grado di ricomporre l'offerta complessiva assai carente nelle diverse aree di bisogno, aumentando coerenza e complementarietà dei diversi strumenti.

Per riassumere, più di altri paesi, l'Italia ha assolutamente biso-

gno di un'agenda che incoraggi un aumento della crescita e sia in grado di garantire una maggiore inclusione sociale. Occorrono politiche e misure d'intervento che vadano a beneficio della produttività e crescita dell'intero sistema economico e, al contempo, siano in grado di alzare il livello e la qualità della vita dei più vulnerabili e svantaggiati. Tra questi figurano oggi in primo piano i giovani, che hanno risentito maggiormente della crisi e soffrono di tutta una serie di svantaggi. L'Italia presenta uno dei maggiori squilibri demografici al mondo nel rapporto tra generazioni più mature e quelle più giovani e l'effetto maggiore di questo squilibrio demografico lo si vivrà nei prossimi anni col ricambio generazionale. L'unica efficace risposta è un cambio di passo del nostro paese, che ci porti a potenziare il capitale umano delle nuove generazioni e la sua valorizzazione nel sistema produttivo. Molti degli interventi per una crescita inclusiva di cui si discute nei saggi del volume vanno in questa direzione. Serve un investimento pubblico sulle nuove generazioni: formazione di medio-alto livello, adeguati servizi di orientamento, efficaci strumenti di accompagnamento per l'ingresso nel mondo del lavoro, consistente sostegno all'autonomia e alla costituzione di un proprio nucleo familiare.

Ne deriverebbe una migliore allocazione delle risorse giovani nel mondo del lavoro, con effetti positivi sia sulla produttività che sulla mobilità intergenerazionale. Aumenterebbe così il potenziale di crescita e diminuirebbero le diseguaglianze generazionali ma anche quelle sociali. Si tratterebbe di un nuovo sentiero di crescita inclusiva per il nostro paese, in definitiva, in cui migliorate possibilità di produzione e benessere per le nuove generazioni consentirebbero di rafforzare anche la sostenibilità del sistema previdenziale e di welfare.

Come spero questa breve e sintetica rassegna sia riuscita a mettere in evidenza, i temi al centro della ricerca Arel, prima, e del volume Mulino-Arel, poi, sono molte delle idee portate avanti negli anni da Carlo con impegno e coerenza in tutte le sue atti-

vità. Il modo migliore oggi per ricordarlo è attraverso l'impegno a continuare a sostenere e fare vivere tali idee.

Bibliografia

"INCLUSIONE, PRODUTTIVITA', CRESCITA. Un'agenda per l'Italia", Carlo Dell'Aringa e Paolo Guerrieri (a cura di), Il MULINO - AREL, Bologna, 2019

7. IL PADRE DELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Giorgio Leonardi

Consiglio Provinciale Trento

Conobbi di persona Carlo Dell’Aringa attorno al 2010, scrivemmo insieme a Lorenzo Cappellari un articolo scientifico sulla produttività di impresa che fu poi pubblicato in un’ottima rivista internazionale. Prima di allora lo conoscevo di fama, era un professore importante e famoso e mi colpì molto favorevolmente che in quel *paper* lui contribuì sia l’idea fondamentale sia ci diede l’accesso ai dati: tutt’altro che un barone universitario era un professore che nonostante i già tantissimi impegni politici era ancora dedicato alla ricerca; era dotato di una curiosità e di una energia che lo hanno accompagnato fino all’ultimo giorno.

Il periodo di frequentazione più intenso con lui è stato dal 2014 in poi, da quando io iniziai la mia attività di consigliere economico prima presso il Ministero del Tesoro e poi presso la Presidenza del Consiglio di Matteo Renzi e in seguito di Paolo Gentiloni. L’ho conosciuto bene nel suo ruolo di professore prestatore alla politica (in quegli anni era deputato PD alla Camera), spesso gli chiesi consiglio, forse perché tra professori universitari di economia ci capivamo meglio e poi perché ci si poteva assolutamente fidare di lui e della sua reputazione. Mi diede spesso preziosi suggerimenti finanche poco prima della sua morte quando gli chiesi in diverse e-mail di ricordarmi alcuni dettagli per scrivere il mio libro su 4 anni di riforme del lavoro e delle pensioni.

In particolare vorrei ricordare due importanti suoi contribu-

ti alle riforme degli anni 2014-2018. Il primo tema importante che avemmo occasione di sviluppare con Carlo Dell'Aringa fu nell'ambito della riforma del mercato del lavoro nell'anno 2015 e riguardò il nodo ancora irrisolto delle politiche attive del lavoro. Carlo mise a servizio la sua lunga esperienza e conoscenza della materia. In particolare si trattava -caso raro in politica ma molto frequente tra gli economisti - di cercare un modello di riferimento per le politiche attive italiane che dovevano nascere in quell'anno. Carlo propose il modello tedesco, modello molto efficiente ma anche molto costoso in cui lo Stato paga una grande quantità di personale a disposizione di una rete nazionale di centri dell'impiego con il compito di facilitare la ricollocazione dei lavoratori. Purtroppo le politiche attive del lavoro e la costruzione dell'Agenzia Nazionale (ANPAL) avvenne a costo zero quindi molte di quei suggerimenti non poterono trovare applicazione. Carlo scrisse anche un pezzo nel 2016 in previsione del referendum costituzionale in un libretto che si chiamava "l'economia del sì". Il pezzo faceva proprio riferimento alle politiche attive del lavoro e al rischio di fallimento dell'impostazione di ANPAL nel caso il referendum non fosse passato, cosa che poi puntualmente accadde.

Come in tante altre occasioni i corsi e ricorsi della politica riportano a galla vecchi temi: di politiche attive si era parlato in tempi antichi dove Carlo era stato già un protagonista; se ne riparlò nel 2015 creando l'assegno ricollocazione e l'agenzia nazionale e pur tuttavia siamo ancora qui e nel 2019 le politiche attive tuttora non funzionano.

Il secondo grande tema fu la legge sui premi di produttività e sul welfare aziendale.

Carlo contribuì sia con la sua grande conoscenza del tema produttività sia con la sua lunga consuetudine di rapporti personali con i rappresentanti dei sindacati e delle parti datoriali con cui spesso parlammo di partecipazione dei lavoratori e di incentivi alla produttività. Alla fine scrivemmo le norme sui

premi di produttività, il welfare aziendale e la partecipazione organizzativa dei lavoratori seguendo spesso i suoi preziosi suggerimenti rispetto ai dettagli su come stabilire gli obiettivi di produttività a livello aziendale, su come verificarli e come condizionare gli incentivi alla partecipazione dei lavoratori. Ci fermammo alla parte incentivante e non progredimmo con la parte normativa che doveva definire le regole della rappresentanza dei contratti collettivi nazionali e di quelli aziendali insieme all'istituzione del salario minimo. Il salario minimo era nella legge delega sul Jobs Act ma in quel caso ci fermammo alla discussione e non passammo all'implementazione. Ma siccome quella discussione è attuale anche oggi vorrei ricordare che lui fu uno dei primi a mettere in guardia su i pericoli di istituire un salario minimo senza considerare le interazioni con i contratti collettivi nazionali.

Carlo Dell'Aringa fu molto utile anche per le relazioni personali cui poteva introdurci, per esempio quando al tempo del referendum costituzionale e delle norme sui premi di produttività si stava chiudendo un importante contratto collettivo dei metalmeccanici che poi utilizzò gli strumenti di welfare mezzi a disposizione della recente legge. Lui conosceva tutto e tutti mentre noi eravamo nuovi a quella esperienza; allo stesso modo ci aiutò a seguire la riforma delle camere di commercio e ci consigliò su temi importanti come l'alternanza scuola lavoro e gli istituti tecnici superiori.

In ultimo voglio ricordarlo per la sua attività sempre legata allo studio e alla ricerca come coordinatore del programma Arel sull'economia del lavoro. L'ultimo evento Arel che mi ricordo distintamente fu un seminario organizzato sugli effetti del decreto dignità e sui contratti a termine: uno dei pochi tentativi nella caotica discussione politica italiana di infondere serietà a un discorso pubblico che molto spesso è privo di riferimenti empirici fattuali.

Lui coordinò un serissimo e utilissimo volume Arel su i con-

tratti a termine da cui credo tutti impararono qualcosa perché fu capace di mettere insieme competenze diverse e conoscenze diverse e farle dialogare su un tema di interesse comune. Questo era Carlo Dell'Aringa.

8. "UNA VITA PER IL LAVORO"

Claudio Lucifora

Università Cattolica di Milano

A Carlo Dell'Aringa mi legava una profonda amicizia e una lunga carriera universitaria, prima come allievo e poi come collega in Università Cattolica, per più di 30 anni. Nel preparare questa relazione sono andato a guardare il numero di libri e articoli scientifici che Carlo Dell'Aringa ha scritto negli anni, di cui molti curati assieme, dai quali ho estratto alcune sue riflessioni dedicate al tema del "lavoro e delle relazioni industriali", come recita il titolo di questo nostro incontro. Era infatti profondamente convinto che per il buon funzionamento del mercato del lavoro fossero necessarie una efficiente cornice istituzionale e delle buone relazioni sindacali. Molte di quelle riflessioni ed intuizioni sono ancora attuali, in parte a sottolineare la sua visione di lungo periodo sui problemi del nostro mercato del lavoro, in parte a testimoniare che quegli stessi problemi sono ancora in attesa di essere risolti a distanza di numerosi decenni da quando Carlo scriveva.

Uno dei suoi primi lavori s'intitolava "Egualitarismo e sindacato" pubblicato nel 1976 con Vita e Pensiero, frutto di una ricerca condotta con il centro di ricerca CERES della CISL. In quel lavoro Carlo sottolineava il ruolo centrale della contrattazione collettiva nazionale nella determinazione dei salari e i suoi effetti nella riduzione dei differenziali retributivi sottolineandone le problematichità sulla flessibilità dei salari, sull'occupazione e sui lavoratori sindacalmente meno protetti (op. cit. pag 37).

Il tema venne ripreso in un articolo della Rivista "Lavoro e Relazioni Industriali: Rivista di Economia Applicata" (da lui fondata negli anni '90 e diretta per oltre un decennio) che pub-

blicammo assieme sul N.1/1994 con il titolo: “Egualitarismo e sindacato: vent’anni dopo”. In quell’articolo, a seguito alla firma del Protocollo del ’93, studiavamo gli effetti della contrattazione decentrata sulla dispersione dei salari, utilizzando i microdati d’impresa tratti dall’indagine Federmeccanica. Le principali conclusioni di quel lavoro sottolineavano le potenzialità della contrattazione aziendale per garantire un maggiore ventaglio retributivo tra le imprese (dispersione *between*), ed al contempo contenere le disuguaglianze salariali all’interno delle imprese (dispersione *within*) (op. cit. pagg. 38-39).

Scorrendo i numeri di quella rivista si ritrovano molti, se non tutti, i temi critici del lavoro, dalla contrattazione decentrata al ruolo della retribuzione variabile, dal rendimento dell’istruzione alla formazione in azienda, la terziarizzazione dell’occupazione e produttività, distribuzione dei salari e disuguaglianze, solo per citarne alcuni. Temi che hanno occupato il dibattito di politica-economica dopo la crisi economico-finanziaria che ritornano appunto sull’articolazione della struttura della contrattazione, sulla flessibilità e la resilienza dei salari agli shock economici e sulla diffusione del “lavoro povero”, soprattutto tra i “lavoratori sindacalmente meno protetti”. Proprio qui al Cnel, con le parti sociali, Carlo aveva contribuito ad avviare alcune ricerche e riflessioni, per capire le criticità e la rilevanza che la diffusione dei cosiddetti “contratti pirata” presentava per l’assetto delle relazioni industriali.

Nel 1981 pubblica, sempre con Vita e Pensiero, un libro dal titolo “L’agenzia per la mobilità della manodopera”. In quel lavoro richiamava le grandi sfide che l’economia italiana si sarebbe trovata ad affrontare “[...] spinte concorrenziali che provengono sia dai paesi più avanzati per accumulazione e progresso tecnico, sia dai paesi in via di sviluppo che sono in grado di competere sul piano del minor costo del lavoro. [...] per curare i mali della nostra economia [è necessario] l’attivazione di una efficace politica della manodopera. È opinione diffusa che gli at-

tuali strumenti d'intervento nel campo della politica della manodopera siano del tutto inadeguati per affrontare i problemi che del mercato del lavoro" (op.cit. pag 10). In uno dei capitoli del volume dal titolo: "Una politica organica della manodopera", Carlo evidenzia le criticità del collocamento pubblico, dei conflitti di competenze tra Stato e Regioni, della carenza di integrazione tra le informazioni sui posti di lavoro e il "servizio" di cui avrebbero bisogno gli utenti (cioè essenzialmente i disoccupati e i soggetti alla ricerca del lavoro). In quel capitolo Carlo richiama anche il progetto di legge predisposto allora dal Cnel per la riforma del collocamento, e ne indica i pregi e i limiti, per esempio quello di non definire con sufficiente dettaglio *come* riformare il servizio per renderlo più efficiente (op.cit. pag. 22). Potremmo dire che a distanza di oltre 30 anni la situazione in cui si trovano le politiche attive del lavoro e la riforma dei Centri per l'impiego, stretti tra i conflitti istituzionali tra Stato e Regioni, e la mancanza di un disegno organico per migliorare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro sia ancora un cantiere aperto.

Un ultimo tema su cui vorrei soffermarmi è quello del salario minimo. In un volume pubblicato nel 1993 nella collana "Rapporto sui salari", di cui Carlo era il curatore, era stato affrontato il tema del salario minimo legale raccogliendo diversi contributi di accademici stranieri. I capitoli descrivevano l'articolazione delle politiche dei salari minimi legali in diversi paesi europei e ne discutevano gli effetti sull'occupazione e sulla distribuzione dei redditi. In quel volume era pubblicato anche un mio saggio su "Minimi salariali e lavoratori a bassa remunerazione" che Carlo mi aveva incoraggiato a scrivere. Erano anni difficili, in Italia cominciavano a manifestarsi gli effetti della svalutazione dopo l'uscita della lira dal Sistema monetario europeo, l'inflazione e la disoccupazione erano elevate, e il protocollo sul costo del lavoro siglato dalle parti sociali nel luglio del 1992 stentava a decollare. Carlo nel discutere i nuovi assetti della contratta-

zione collettiva, si domandava se l'articolazione su due livelli contrattuali 'additivi' non fosse incompatibile con la tenuta degli obiettivi macro-economici e, al tempo stesso, si preoccupava della condizione dei lavoratori a basso salario che, nonostante l'elevata copertura della contrattazione collettiva, costituivano una percentuale significativa di lavoratori. Lavoro povero allora, lavoro povero ora. Ironia della sorte vuole che in una fase altrettanto complessa dell'economia italiana, come quella attuale, si torni a parlare di salario minimo legale e lo si faccia con scarsa consapevolezza delle compatibilità macroeconomiche e senza attenzione agli assetti della contrattazione collettiva con cui il salario minimo necessariamente deve interfacciarsi.

Di tutto questo Carlo era ben consapevole e negli ultimi anni aveva riunito attorno all'Arel, uno dei più prestigiosi *think-tank* italiani fondato da Beniamino Andreatta, numerosi economisti per dibattere e documentare le sfide dell'economia italiana, come ad esempio il volume da lui recentemente curato assieme a Paolo Guerrieri su "Produttività, crescita e inclusione sociale: un'agenda per l'Italia" che purtroppo non ha avuto il tempo di concludere.

Anche qui al Cnel Carlo Dell'Aringa lascia una testimonianza importante di cose da fare che sarà nostro compito di portare avanti, seguendo il suo impegno scientifico e civile.

Grazie Carlo!

9. PRODUTTIVITÀ, PARTECIPAZIONE, ORARI A MENÙ E FLESSIBILITÀ: IL CONTRIBUTO DI CARLO DELL'ARINGA

Luciano Pero

MIP Politecnico di Milano

Ho avuto la fortuna di conoscere Carlo sin dai primi anni degli studi universitari alla fine degli anni '60, quando lui era un giovane assistente nella Facoltà di Economia dell'Università Cattolica ed io frequentavo i corsi di Filosofia. Carlo era impegnato con un gruppo di altri giovani assistenti della Cattolica, che cercavano di collegare gli studi scientifici e accademici con la comprensione dell'impetuoso sviluppo economico e industriale dell'Italia di allora e con i problemi sociali e del lavoro conseguenti.

Le appassionate discussioni sui conflitti sociali dell'epoca dello sviluppo e degli anni '70 e la conoscenza reciproca di quegli anni, mi sono state molto utili molti decenni dopo, quando si è trattato di trovare nuove soluzioni per consolidare il nostro sistema produttivo e favorire il suo inserimento nel nuovo contesto internazionale "globalizzato", creatosi a partire dalla fine degli anni '90. Nel mio ricordo, l'impegno di Carlo nell'affrontare con rigore scientifico e allo stesso tempo con grande capacità di ascolto i problemi del lavoro e del sistema industriale, si è accresciuto col tempo e ha ottenuto i suoi migliori risultati in epoca recente. Personalmente sono convinto che i migliori con-

tributi di Carlo alla soluzione dei problemi del lavoro e dell'impresa siamo venuti soprattutto negli anni della maturità, a differenza di altri che hanno dato un contributo maggiore negli anni giovanili. Tra le molte questioni riguardanti la gestione del lavoro e dell'impresa che Carlo ha affrontato e discusso negli ultimi decenni, posso ricordarne due in cui sono stato coinvolto personalmente.

1. Un primo tema che abbiamo avuto occasione di discutere sia sul piano scientifico che su quello applicativo, anche se in modo molto frammentato nel tempo, è quello della crescente esigenza di flessibilità produttiva delle imprese e degli orari di lavoro variabili e flessibili. Come noto la crescente apertura dei mercati a partire dagli anni '90 e la crescente competizione internazionale sui beni di consumo di massa e di moda, hanno richiesto sempre più alle imprese una maggiore capacità di variazione dei regimi produttivi e di rapido passaggio da una famiglia di prodotti ad un'altra.

L'analisi dei casi reali ha mostrato che questa forte e crescente esigenza di flessibilità produttiva, che in effetti è molto diversificata per le condizioni specifiche di ogni azienda, (ad es. stagionalità, flessibilità ai volumi, flessibilità al mix e alla gamma, rapidità di change over, etc.) può essere soddisfatta dall'impresa attivando diverse leve. La teoria distingue tra leve esterne o connesse alla catena produttiva, (come ad es. il decentramento ad altre imprese sub-fornitrici o l'outsourcing di alcune attività), leve tecnologiche (come ad esempio l'introduzione di tecnologie più flessibili e rapidamente riconfigurabili), leve delle risorse umane (come ad esempio l'uso di lavoratori interinali o a tempo determinato o altre soluzioni "precarie") e leve di variazione degli orari di lavoro dei dipendenti, (come ad esempio, nuove turnazioni, straordinario e cassa integrazione).

Nel caso italiano la risposta a questa esigenza di flessibilità produttiva fu attivata in due fasi. In un primo periodo nel corso

degli anni '80 e '90, i sindacati, in accordo con le imprese, innovarono parzialmente gli istituti contrattuali di flessibilità oraria con l'introduzione nei CCNL, a partire dal settore tessile-abbigliamento, degli orari multiperiodali e di una nuova turnazione cosiddetta 6x6, basata su 36 ore pagate 40 con due possibili regimi: 6x6x3 con sabato e senza notte, e 6x6x4 con sabato e con notte lavorative.

Ma in una seconda fase, a partire dagli accordi del luglio '93, focalizzati sul contenimento della dinamica salariale, si preferì non innovare ulteriormente gli istituti di flessibilità oraria e puntare invece a compensazioni salariali per ogni variazione di orario, in primo luogo privilegiando lo straordinario.

Di conseguenza, dal 1995 in poi, si creò una situazione in cui alle esigenze di maggiore flessibilità delle imprese si rispondeva con richieste di ore straordinarie o con turnazioni molto spinte, ma che portavano di solito a indennità salariali maggiori. Queste soluzioni, spesso insoddisfacenti e poco competitive per le imprese, erano anche molto pesanti per i lavoratori, a causa degli orari più lunghi, più rigidi e più faticosi per le persone e soprattutto per le fasce più deboli, come ad esempio donne e giovani e in genere chi aveva compiti di cura. Tutto ciò contribuì a spingere molte imprese a cercare soluzioni diverse dalla flessibilità oraria, in direzione soprattutto della delocalizzazione all'estero oppure dell'utilizzo diffuso dei nuovi contratti di somministrazione e a tempo determinato, molto facilitati soprattutto dopo la riforma del 2002-03. A cominciare perciò dai primi anni 2000, per ovviare a questi impatti fortemente negativi, si svilupparono alcune esperienze aziendali innovative, in cui la flessibilità produttiva era raggiunta con nuove soluzioni di orario per i lavoratori stabili a tempo indeterminato. Tali soluzioni erano basate su variazioni di orario condivise e parzialmente scelte dalle singole persone oppure da mix ben calibrati di orari diversi (anche a part-time) più graditi ai lavoratori. L'idea era di ottenere la flessibilità produttiva richieste dall'impresa non con

soluzioni di lavoro precario oppure con orari e turni uguali per tutti, ma con un mix differenziato di orari a scelta parziale o molto limitata dei singoli.

Le prime esperienze aziendali mostrarono che queste soluzioni *win-win* o "a somma positiva" si potevano in effetti ottenere studiando soluzioni ad hoc ritagliate sulla singola impresa e sulle particolari caratteristiche dei lavoratori di quella azienda. Infatti l'idea centrale era che una più forte differenziazione degli orari tra i lavoratori, che assecurasse in piccola parte i loro desiderata, potesse alla fine, se ben guidata in canali precostituiti, arrivare a soddisfare anche le esigenze di flessibilità dell'impresa. Questo metodo è stato indicato, dal 2004 e dalle mie riflessioni sul caso ZF di Padova, come "Orari a Menù".

Carlo fu molto incuriosito e interessato dall'idea di soluzioni di orario *win win*, in quanto contraddicevano uno dei principi "sacri" della visione tradizionale dell'impresa; cioè il fatto che la razionalità e la produttività non possono che essere imposte dall'alto e generare fatica e disagio nel lavoro. In questi casi sembrava invece che una maggiore flessibilità si potesse ottenere con una maggiore soddisfazione del lavoratore a partire da una sua scelta per quanto minima di orario di lavoro. Carlo è stato tra i migliori "*discussant*" dell'ipotesi degli orari a menù, dal momento che egli era in grado allo stesso tempo di ascoltare in modo approfondito le ragioni a favore, e di proporre le obiezioni e le ragioni contrarie in modo adeguato e appropriato alla realtà dell'impresa contemporanea. Su questo tema mi è capitato di sostenere diverse discussioni e dibattiti, che di solito erano condizionati da pregiudizi a priori o da scarsa conoscenza delle condizioni reali di impresa, con Carlo invece ci si confrontava sia sulla teoria "pura" sia sulla pratica corrente di impresa.

Il contributo di Carlo fu rilevante per riuscire a tradurre l'idea iniziale ancora un po' grezza in una metodologia applicabile a livello aziendale e coerente con la normativa sugli orari di lavoro. Un altro effetto positivo di queste discussioni prelimina-

ri sull'ipotesi dei menù fu di ridimensionare l'obiezione della eccessiva complessità di queste soluzioni. In effetti l'analisi di molti casi aziendali mostrava che per soddisfare le nuove esigenze di flessibilità con i vecchi istituti contrattuali spesso si dovevano escogitare modifiche e deroghe molto più complicate che le soluzioni a menù.

2. Un secondo importante contributo è stato dato da Carlo, in anni più recenti, sul tema del miglioramento della produttività delle imprese con la leva dell'innovazione organizzativa, affiancata alla leva dell'innovazione tecnologica. Come noto, la perdurante difficoltà del nostro paese di uscire dalla grande crisi del 2008-13, è stata ricondotta da molti studiosi e da molte ricerche a una caduta di produttività di lungo periodo nelle imprese italiane che risale sino agli anni '90. A sua volta la caduta del tasso di crescita della produttività è stata ricondotta a una diffusa e perdurante difficoltà di innovazione non solo tecnologica, ma anche organizzativa e nei sistemi di gestione delle risorse umane. Per alcuni si tratta di un male oscuro interno alle imprese che ha molteplici e complesse cause, non facili da curare. Dopo il 2013 il divario tra la limitata capacità di innovazione delle nostre imprese e i principali concorrenti internazionali è stato riconosciuto da molti studiosi come un Gap competitivo drammatico e da affrontare apertamente e decisamente. Il dibattito tra gli economisti e nel mondo politico si è perciò concentrato su questo punto, cioè su come aumentare la produttività diffusa delle imprese, e su questo stesso punto si sono registrate molte differenze culturali e diverse scuole di pensiero, che hanno condotto a diverse ricette di politica economica e industriale.

Come è stato ricordato anche da altri amici, Carlo è intervenuto in varie occasioni e con diversi contributi sul punto della produttività delle imprese. Mi sembra importante ricordare alcuni episodi di questo dibattito che è stato abbastanza ampio. In

particolare a mio avviso sono interessanti gli episodi che hanno affrontato la questione di come integrare le politiche di sostegno all'innovazione tecnologica e alla digitalizzazione, culminate poi nel piano Industria 4.0 del 2016 del Ministro Calenda, con le politiche di sostegno all'innovazione organizzativa, al welfare aziendale e alla partecipazione dei lavoratori, introdotte con le Leggi finanziarie del 2016 e 2017.

Anche in questi episodi, l'intervento di Carlo si è sviluppato attraverso un percorso logicamente e politicamente rigoroso, che inizia con l'analisi dei casi reali, passa alla individuazione dei fattori chiave e arriva alla proposta di politiche di sostegno. I passaggi della sua riflessione perseguiti con grande rigore, sono infatti partiti da una serrata analisi delle ricerche sul campo, sono proseguiti con una loro approfondita revisione sino a trovare le variabili più importanti alla base della produttività, per poi spostarsi sul terreno delle politiche, degli interventi di sostegno più appropriati e della contrattazione più adatta per gli attori sociali in Italia.

Sul tema produttività, le ricerche e i casi aziendali che mi sono trovato a discutere approfonditamente con Carlo sono stati sia la ricerca sugli operai e le Fabbriche del Gruppo Fiat dopo l'applicazione del nuovo modello organizzativo denominato WCM (*World Class Manufacturing*), sia alcuni casi di successo di accordi sul *welfare* aziendale, in primo luogo il caso Luxottica, sia all'opposto casi aziendali di insuccesso di progetti innovativi di tipo *Lean*, bloccati dalle resistenze interne oppure svuotati dallo scarso coinvolgimento di manager e lavoratori oppure vanificati dalla debole adesione dell'imprenditore stesso.

Il senso profondo che scaturiva da queste analisi era che, nelle attuali condizioni tecnologiche e organizzative, il coinvolgimento dei lavoratori è un notevole fattore di successo dell'innovazione e quindi della crescita di produttività, sia nei casi di coinvolgimento diretto dei lavoratori all'interno dei progetti di innovazione organizzativa, come nel WCM in Fiat, oppure an-

che nei casi di loro coinvolgimento indiretto, come nel *welfare* Luxottica. La controprova si ritrova nel fatto che ci sono tanti esempi di progetti di innovazione tecnologica e/o organizzativa che non hanno raggiunto il successo (o i risultati attesi) a causa dello scarso coinvolgimento dei lavoratori e dei tecnici. In alcuni di questi progetti di insuccesso, dedicati alla introduzione della *Lean* in azienda o alla acquisizione di nuove tecnologie, ma poi bloccati a metà per varie difficoltà, un successivo intervento concordato fra aziende e sindacato e centrato sulla partecipazione diretta dei lavoratori era poi riuscito a sboccare la situazione e a portare al successo. Questi casi possono essere considerati come una prova ulteriore del ruolo positivo della partecipazione diretta nella crescita di produttività attraverso l'innovazione. Sulla base di queste evidenze è stato possibile concludere che, nelle attuali condizioni, il coinvolgimento dei lavoratori e la loro partecipazione diretta all'innovazione, e in certi casi alla gestione, è un fattore critico di successo per la crescita della produttività. Le serrate discussioni con Carlo ebbero l'utilità di mettere in evidenza che non è il generico coinvolgimento dei lavoratori o una semplice maggiore attenzione ai dipendenti che accresce la produttività, ma piuttosto la concentrazione su progetti innovativi, sul premio salariale per incrementi reali delle prestazioni, sulle nuove tecnologie applicate con metodo per mezzo di nuove forme organizzative, come ad esempio il lavoro in team e i suggerimenti migliorativi.

Questi approfondimenti consentirono a Carlo di giocare un ruolo di grande rilievo in Parlamento e nel confronto tra Governo e Parlamento sui temi degli incentivi che con le Leggi Finanziarie 2016 e 2017 furono decisi per accrescere la produttività delle imprese private. Carlo infatti riuscì a indirizzare la discussione sugli incentivi verso tre direzioni precise che si sono rivelate abbastanza efficaci, tanto che esse sono state mantenute anche nelle Leggi Finanziarie successive. Per riassumere il contributo di Carlo alla innovazione normativa introdotta con la Legge Fi-

nanziaria 2016 e 2017 si possono indicare tre concetti base o linee guida che furono adottate per la stesura delle nuove normative. In primo luogo si affermò che i Premi di risultato da incentivare, devono misurare con precisione gli incrementi delle prestazioni produttive e/o l'innovazione organizzativa e degli orari di lavoro. In altre parole il dispositivo negoziato a livello aziendale che fa scattare il primo deve essere collegato a indicatori misurabili di miglioramento delle prestazioni o all'attuazione di innovazioni organizzative e negli orari di lavoro. Molto importante è stata anche l'esclusione dagli incentivi delle ore straordinarie, che sono in effetti la negazione della produttività e che invece erano comprese nella legislazione precedente.

In secondo luogo gli incentivi furono indirizzati a sostenere un numero maggiore di interventi di *welfare* aziendale a favore dei lavoratori, allargando le maglie della legge fiscale su questo tema (art. 51 e 100 del TUIR), ma collegandoli più strettamente alla contrattazione aziendale per accentuare l'aspetto di coinvolgimento dei lavoratori.

In terzo luogo furono introdotte ulteriori forme di incentivazione nel caso in cui in azienda fossero attivate nuove forme di partecipazione diretta e "organizzativa" dei lavoratori nella gestione dell'innovazione e del lavoro. La partecipazione organizzativa venne descritta nella normativa col riferimento a Gruppi di lavoro stabili destinati al miglioramento, nei quali i lavoratori potessero contribuire in forma paritaria e con pari dignità rispetto ai tecnici e ai manager aziendali. In quest'ultimo caso il cambiamento rispetto alla legislazione precedente è stato molto più ampio che negli altri due casi, cioè nel *welfare* e nei premi di risultato che erano già previsti nella legislazione precedente, mentre la partecipazione diretta non vi compariva. Il tema della partecipazione diretta è così entrato per la prima volta nella legislazione fiscale corrente, ed il merito è anche della cultura e dell'impegno di Carlo.

10. PRODUTTIVITÀ, SALARI, PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI.

Anna M. Ponzellini

Università di Bergamo e Brescia

Benché esperienze di lavoro comune datassero anche molto indietro - all'inizio degli anni Novanta quando io avevo collaborato con 'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) di Milano - negli ultimi anni il confronto con Carlo Dell'Aringa aveva assunto un taglio spiccatamente teorico-politico: una riflessione tra intellettuali, rivolta però all'obiettivo di orientare il lavoro dei decisori pubblici, legislatori e parti sociali. Le sedi di questo confronto erano l'AREL e un paio di gruppi di riflessione di studiosi che si riunivano periodicamente, uno sulla riforma della pubblica amministrazione e uno sulle relazioni industriali.

Cambiamento organizzativo, produttività, contrattazione del salario

Per quanto riguarda il confronto sulle relazioni industriali, all'origine vi fu il fatto che, per diversi anni, Carlo, Guido Baglioni, Luciano Pero ed io - come membri della giuria della Fiera della contrattazione aziendale della Cisl Lombardia - avevamo condiviso, oltre che la lettura di dozzine di accordi aziendali (accuratamente selezionati per noi da Giorgio Caprioli), periodiche utili riflessioni sugli andamenti della contrattazione nei tempi duri della crisi. Gli accordi in molta parte concernevano le crisi aziendali e le conseguenti riorganizzazioni, ma anche la negoziazione dei premi di risultato, un ambito di contrattazione

a cui Dell'Aringa prestava da sempre molta attenzione. Come è noto, le questioni del salario e del suo collegamento con la produttività, della diffusione e della qualità della contrattazione aziendale e in generale dell'efficienza del nostro particolare sistema di contrattazione (multilivello) sono state da sempre molto importanti per Carlo Dell'Aringa ed anche il tema di uno dei suoi ultimi sforzi di cura editoriale. Studiare i modi per incrementare la competitività dell'economia italiana e insieme ridurre le disuguaglianze, facendo leva sul sistema delle relazioni di lavoro, era contemporaneamente una sua specifica chiave di lettura della realtà e il suo scopo di azione. E, probabilmente, era ciò che l'aveva portato alla politica.

Il tema della produttività – e in generale della competitività del nostro sistema economico – l'affronta innanzitutto in termini macroeconomici, nell'analisi del rapporto tra ciclo economico, salari e occupazione. Ma ritiene importante anche porlo in termini di adeguamento delle relazioni industriali, attraverso lo studio e la promozione di un nuovo modello di contrattazione, soprattutto al livello di impresa, che sostenga e ridistribuisca i recuperi di produttività. L'obiettivo dichiarato è quello “di promuovere una maggiore resilienza dell'occupazione al ciclo economico” e superare “la tipica disuguaglianza che si è prodotta in Italia tra chi è occupato e chi è disoccupato o sottoccupato” (perché è in cassa integrazione, ha dovuto accettare un part-time involontario, è una donna o un working poor)²².

22. C. Dell'Aringa, C. Lucifora, T. Treu, *Introduzione*, in C. Dell'Aringa, C. Lucifora, T. Treu (a cura di), p.6 e p.17. Va aggiunto, a onor del vero, che questa idea di disuguaglianza legata principalmente al lavoro e alla sua qualità, negli ultimissimi tempi non gli basterà più come riferimento per la sua personale agenda politica: in *Il caso Italia*, un testo (in via di pubblicazione su *Economia&Lavoro*, n1/2019, in un inserto monografico in memoria di Gino Faustini) scritto nell'estate 2018, dice chiaramente che “non possiamo limitarci ad aumentare la produttività e l'occupazione – obiettivo di per sé affatto

Se dunque, come studioso, Dell'Aringa si era occupato spesso di studi sull'andamento della produttività e sulle sue relazioni con i salari e con l'occupazione, come policy maker, si era sempre impegnato a creare le condizioni per la sua crescita. Non a caso, negli ultimi anni, da un lato era stato a favore di interventi dei governi per il finanziamento di piani di incentivi fiscali e contributivi collegati alla contrattazione dei premi di risultato. Dall'altro, aveva messo la sua esperienza di studioso delle relazioni industriali e di persona impegnata nelle istituzioni (aveva guidato per anni Aran, l'agenzia per la rappresentanza negoziale nel pubblico impiego) nel convincere le parti sociali a porre la produttività al centro della contrattazione. Il suo lavoro in questa direzione aveva quindi favorito la promulgazione delle misure legislative di detassazione che, dal 2012 in avanti, erano state periodicamente introdotte per agevolare la produttività delle imprese.

In particolare, Dell'Aringa condivide l'opportunità di stimolare la negoziazione di quei sistemi premianti che siano davvero collegati all'uso di leve organizzative e gestionali dirette all'efficienza produttiva: flessibilità degli orari, benefits di welfare e partecipazione dei lavoratori. Per questa ragione, era attento alle analisi del potenziale di produttività connesso al cambiamento organizzativo su cui alcuni di noi (soprattutto Luciano Pero ed io) stavamo lavorando e su cui insistevamo con qualche enfasi. Anzi, il fatto che all'inizio fosse un po' scettico sugli incrementi di produttività che andavamo registrando nelle azien-

semplice da raggiungere – ma diventa ancora più urgente intervenire con politiche redistributive e politiche sociali che contrastino i pericoli di mancanza di coesione sociale, che è alla base di un ordinato processo di crescita.”. Questa nuova concezione dei rapporti tra crescita, produttività e uguaglianza è, d'altra parte, il filo conduttore del suo ultimo progetto, quello che produrrà il volume *Inclusione, produttività, crescita. Un'agenda per l'Italia*, curato insieme a P. Guerrieri e a T. Treu e uscito postumo nel 2019 per Il Mulino.

de che avevano introdotto sistemi di lean organisation e pratiche organizzative “ad alta performance”, ci aveva motivato a cercare sempre nuove evidenze. Col tempo, l’idea che il modello organizzativo aziendale potesse essere un fattore critico nella generazione della produttività era diventata un convinzione comune, anche grazie alla crescente evidenza, man mano si usciva dalla crisi, di un differenziale di produttività tra la parte più innovativa delle nostre imprese – soprattutto il segmento manifatturiero collegato alle reti globali – e il resto delle imprese, che non poteva non essere dovuto, almeno in parte, allo sforzo di innovazione organizzativa e di valorizzazione del capitale umano messo in atto dalle prime. Non a caso, la legislatura in scadenza nel 2018 (quella a cui partecipò Carlo) vide un progressivo affinamento dei provvedimenti di incentivo agli accordi di produttività: in particolare quello contenuto nella legge di Bilancio per il 2017 segnala finalmente l’attenzione del legislatore, come leve per l’innovazione e la produttività, agli strumenti dell’organizzazione della produzione e del lavoro e della partecipazione dei lavoratori.

Tra le nuove pratiche organizzative, Carlo Dell’Aringa si era interessato anche alla flessibilità degli orari di lavoro come possibile punto d’incontro tra esigenze d’impresa e bisogni delle persone. Gli anni della crisi avevano messo molte imprese di fronte al bivio se investire decisamente nell’innovazione facendosi anche carico del miglioramento della qualità del lavoro e del benessere delle persone o, piuttosto, insistere nei vecchi sistemi di recupero della produttività attraverso bassi salari e maggiore intensità del lavoro (la cosiddetta “via bassa” alla produttività). Nelle imprese più innovative, l’ottica della “flessibilità win-win” cominciava a prendere forma nella contrattazione aziendale, superando l’impostazione più tradizionale che vedeva da un lato l’exasperazione del lavoro straordinario e dall’altro la pura e semplice tutela delle lavoratrici rispetto ai bisogni di cura. Si ispirarono a questa filosofia anche importanti pro-

getti di supporto alle aziende (LaFemMe, Equipe2020) varati a partire dal 2014 da Italia Lavoro (ora Anpal), che cercavano di declinare il tema della conciliazione lavoro-vita con quello della efficienza produttiva delle imprese, in un gioco a somma positiva. A questi progetti Carlo contribuì con qualche intervento pubblico – per esempio a Bari nel 2016, sull’innovazione tecnica e organizzativa nelle imprese come mezzo per migliorare l’occupazione femminile nel mezzogiorno - e con un assiduo interessamento. A questo stesso tema volle dare spazio anche nella tornata di seminari AREL che nel corso del 2016-17 fu dedicata alla discussione attorno ad un nuovo modello di contrattazione: l’idea era che “buoni sistemi di flessibilità abbattano l’assenteismo, migliorano il flusso dei processi, adeguano la risposta ai mercati e ai consumatori. In più, la produttività che si genera favorisce lo spazio per una contrattazione non rituale di premi...”²³.

Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori

Ma il tema su cui in quel periodo fu più intensa la discussione è forse quello dell’impatto sulle performance delle imprese delle nuove pratiche di “partecipazione diretta” dei lavoratori, in tutte le forme collegate alle innovazioni organizzative ispirate alla filosofia della lean organisation. Su questo tema della partecipazione diretta vi furono in quegli anni molte iniziative comuni, che andarono dai seminari annuali sulla partecipazione organizzati da AISRI (Associazione italiana di Studi sulle Relazioni Industriali) a Venezia, all’ascolto di ricerche e casi aziendali nel gruppo milanese 11.11.11 (un luogo d’incontri tra studiosi di relazioni industriali voluto da Guido Baglioni a partire dal 2013). In sostanza, quello dell’innovazione organizzativa e della partecipazione dei lavoratori è il terreno su cui l’interesse dei Carlo

23. C. Dell’Aringa, C. Lucifora, T. Treu (a cura di), *op. cit.*, p.34.

Dell'Aringa per il tema della produttività si incontra con la riflessione in corso di un gruppo di noi (oltre a me, Luciano Pero e Beppe Della Rocca). Alla base vi è l'intuizione comune che la produttività si possa coniugare, piuttosto che con nuove forme di sfruttamento, proprio con la qualità della vita di lavoro. Che quindi sia nelle pieghe di ciò a cui i lavoratori ambiscono, di ciò che desiderano per realizzarsi, di ciò che considerano un buon lavoro, si annidi il segreto di una buona efficienza e qualità nel lavoro. Partecipare alla organizzazione del lavoro, influire sulle decisioni organizzative può essere per chi lavora la chiave di volta del cambiamento delle condizioni di lavoro, per l'impresa può essere un contributo vitale per realizzare produttività e qualità dei processi e dei prodotti.

Qui è forse utile spiegare meglio cosa intendiamo con "partecipazione diretta", perché si tratta di un termine molto evocativo ma anche ambiguo. La Fondazione europea di Dublino e la più parte degli studiosi distinguono due livelli di partecipazione: la *task discretion* (autonomia nei compiti) che si riferisce alla possibilità dei lavoratori di partecipare alle decisioni che riguardano il proprio lavoro e l'*organisational participation* (partecipazione organizzativa), che si riferisce all'influenza dei lavoratori sui processi decisionali che riguardano l'organizzazione nel suo complesso. Quest'ultima può essere *diretta* se riguarda i lavoratori o *indiretta* (rappresentativa) se riguarda i rappresentanti. Come pratica di coinvolgimento manageriale, la partecipazione dei lavoratori si è molto diffusa all'interno dei processi di innovazione tecnica e organizzativa che hanno interessato la parte più avanzata dei nostri sistemi industriali e di servizio, soprattutto tramite sistemi come la lean organisation, il World Class Manufacturing (WCM) e analoghi sistemi di riorganizzazione dei processi ispirati al toyotismo. Il coinvolgimento crea motivazione e quindi performance per le imprese. Nelle sue forme più evolute, che investono non solo lo stile di gestione ma le modalità stesse di organizzare il lavoro e costruire i ruoli – per esem-

pio, il lavoro in squadre dotate di autonomia, la partecipazione degli operatori alla progettazione delle innovazioni, la delega e responsabilizzazione sui risultati anche del personale esecutivo – l’effetto della partecipazione è più ampio, perché aumenta l’autonomia, quindi la libertà e il potere di chi lavora. Naturalmente, c’è un possibile intreccio tra la partecipazione diretta e la partecipazione sindacale, tanto che secondo alcuni di noi, la partecipazione diretta non solo può essere considerata a pieno titolo tra gli strumenti di democrazia industriale ma potrebbe costituire il gradino iniziale per la costruzione dal basso di una nuova struttura delle relazioni industriali a livello d’impresa.

Carlo Dell’Aringa forse non condivideva del tutto quest’ottimismo ma evidentemente aveva riflettuto molto sui nessi tra innovazione e partecipazione. Negli atti del seminario *Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente*, tenutosi alla Camera il 13 ottobre 2017, il suo intervento recita: “Partecipazione ed innovazione rappresentano un binomio che sta dimostrando coi fatti e con una ormai ricca evidenza empirica di produrre valore aggiunto”. Carlo crede in generale che l’innovazione tecnica non vada contrastata, che anzi sia giusto favorirla. Tuttavia, nel progresso tecnico, almeno nel breve-medio periodo, vede anche il rischio di un aumento delle disuguaglianze (e persino della possibilità che la resistenza all’innovazione possa influenzare le dinamiche della politica, creando spazi per il populismo): per queste ragioni, considera tra i compiti dei governi contenerne gli effetti negativi con opportune politiche del lavoro e del welfare. Della partecipazione diretta, invece, condivide il potenziale d’influenza sui risultati aziendali ma anche il miglioramento della qualità della vita dei lavoratori: la partecipazione, a suo parere, “aumenta il grado di autostima dei lavoratori, il loro senso di appartenenza all’azienda che viene sentita anche come comunità”. Aggiunge inoltre che “anche la gestione degli orari può essere affidata a meccanismi di carattere decentrato come gruppi di lavoro e squadre e può essere

fonte di conciliazione..."²⁴

Lavoro pubblico e la partecipazione dei lavoratori

Mi sembra significativo il fatto che, nel lavoro comune con Carlo, la partecipazione dei lavoratori sia stata declinata contemporaneamente come strumento per il cambiamento dei sistemi produttivi nell'era 4.0 e come aspetto importante di una nuova architettura delle relazioni industriali d'impresa. Nell'imminenza del varo della riforma Madia, questo sforzo nel comprendere il legame esistente tra coinvolgimento dei lavoratori e performance ci ha accompagnato anche nell'analisi del lavoro pubblico e nelle proposte per la sua innovazione. Nel corso del biennio 2015-17, con Beppe Della Rocca Carlo affrontava in AREL la questione della riforma della pubblica amministrazione, con diversi seminari che cercavano di guardare criticamente a quanto era stato fatto in passato in alcuni ambiti importanti di gestione del lavoro pubblico, come le attività di valutazione, il legame tra produttività e retribuzioni, il ruolo della dirigenza. La convinzione di fondo, propria di chi aveva seguito e in parte anche guidato più di un tentativo di riforma pubblica, era che non bastasse fare buone leggi per far funzionare meglio le amministrazioni e che, anzi, la sfida ben più difficile da vincere fosse creare un clima e delle condizioni favorevoli perché una buona riforma potesse trovare applicazione. In quest'ottica, si valutò l'opportunità di creare occasioni per un confronto sulle potenzialità aperte dalla messa in campo di strumenti di coinvolgimento manageriale dei lavoratori anche nella pubblica amministrazione, come già stava avvenendo nell'area più avanzata della manifattura. Nacque così un gruppo di riflessione coor-

24. Queste citazioni sono tratte dal suo intervento in A. Cipriani (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella fabbrica intelligente* Firenze University Press, 2018

dinato da Beppe della Rocca e partecipato a titolo volontario da alcuni studiosi, politici e sindacalisti (tra loro, oltre a Carlo Dell'Aringa e alla sottoscritta, Mauro Bonaretti, Paolo Nerozzi, Carlo Mochi Sismondi, Renato Ruffini, Michele Gentile, Carmine Russo, Pierluigi Mastrogiuseppe), dove si cercò di esaminare la possibilità di utilizzare la leva della partecipazione diretta dei lavoratori come via d'uscita alla debolezza delle relazioni di lavoro nel pubblico impiego rispetto alla pressante esigenza d'innovazione dei servizi pubblici, soprattutto in funzione del miglioramento della competitività del paese sulla scena globale (si trattava, beninteso, di pratiche ben diverse dalle precedenti esperienze di partecipazione sindacale). Nell'occasione, Forum PA fornì gli strumenti per un'indagine sul campo che aveva lo scopo di verificare l'eventuale esistenza (e la consistenza) di questo tipo di prassi nelle amministrazioni per studiare come diffonderle. In realtà, benché l'indagine avesse evidenziato che una molteplicità di enti stava intraprendendo percorsi d'innovazione di questo tipo, questo progetto che pure aveva "la finalità di supplire a un deficit organizzativo e di managerialità, alla carenza di attaccamento ai valori pubblici del corpo amministrativo e all'insuccesso dei sistemi di incentivazione alla produttività"²⁵, si risolse in un fallimento, sia nell'obiettivo di diventare norma nella legge di riforma che il governo stava varando, sia di diventare progetto di sperimentazione di nuove forme di managerialità da parte dei vertici della pubblica amministrazione.

25. C. Dell'Aringa, G. Della Rocca, *Introduzione*, in C. Dell'Aringa, G. Della Rocca (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Il Mulino, 2017, p. 31

11. UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER TUTTI

Carmine Russo

Università La Sapienza di Roma

Nel mio intervento per ricordare Carlo Dell'Aringa, più che sulla sua figura di studioso nei vari settori dell'economia e del lavoro nei quali è stato impegnato anche con prestigiosi ruoli istituzionali, mi voglio soffermare sulla sua persona; anche perché, parlando oggi io in rappresentanza della Cisl, devo innanzitutto dire che Carlo è stato un punto di riferimento costante e continuo nella storia dell'organizzazione in più di 40 anni di scelte politiche e contrattuali. In questa funzione che definire di consulenza sarebbe riduttivo, Dell'Aringa non solo ha dimostrato sempre una disponibilità completa, ma lo ha fatto sempre coinvolgendo prima i suoi interlocutori in un confronto serrato e esplicito sui problemi da affrontare per poi costruire insieme e in modo condiviso le possibili soluzioni; quello che voglio dire è che Carlo non si è mai proposto come l'intellettuale con la soluzione precostituita nel cassetto, ma è sempre riuscito a portare i suoi contributi attraverso un percorso complesso e per fasi che avesse come obiettivo principale quello di costruire possibili vie di uscita che fossero anche concrete rispetto al problema e fattibili nella loro realizzazione.

È possibile che, grazie alla sua profonda cultura e competenza, in qualche caso sapesse in anticipo quale potesse essere la strada più opportuna da percorrere, ma in questo caso va apprezzata in lui la capacità di essere uno stimolatore di confronto, capace di smussare le polemiche e indurre alla collaborazione. Io credo che proprio questa sua capacità maieutica sia stata par-

ticularmente apprezzata per farlo proporre e rivestire incarichi istituzionali che erano sempre in prima linea nel confronto tra parti sociali: in nessun caso Carlo Dell'Aringa è stato etichettato come appartenente ad una sola delle parti in gioco; e anche se indubbiamente avesse fatto le sue scelte ideali, queste - come è giusto che sia - non hanno mai influenzato né sono mai state viste come ostacolo alla ricerca condivisa di percorsi di riforma. Perché, poi, ad un intellettuale colto e preparato gli attori politici e sociali che lo coinvolgono non chiedono di dimostrare principalmente quanto sia bravo, ma come questa bravura che è comunque alla base della scelta di coinvolgerlo, sia loro utile per adottare le migliori decisioni di politica. Testimoniano di questa qualità della persona i diversi incarichi istituzionali che ha rivestito in momenti delicati della nostra storia sindacale e politica dei quali anche altri interventi di questa giornata a lui dedicata hanno parlato e sui quali quindi non ritorno, e di molti dei quali sono stato anche io testimone e fortunato suo interlocutore.

Ma testimoniano di questa qualità anche la sua partecipazione ai momenti più delicati dell'organizzazione che oggi rappresento: lo ricordo personalmente nei dibattiti degli anni '80 sulla scala mobile, sul Protocollo del 23 luglio del 1993 e su quelli successivi, in quelli sulla riforma della retribuzione nel settore pubblico quando si trattava di impostare i primi contratti successivi alla contrattualizzazione, in quelli ricorrenti sulla struttura della contrattazione e le politiche salariali: con uno sguardo che costantemente considerava le politiche economiche e del lavoro in un contesto internazionale e soprattutto europeo.

Ho detto che avrei parlato di Carlo come persona e non sarei completo se non ricordassi anche la sua intelligente e mai offensiva ironia anche verso se stesso; una capacità comunicativa che contribuiva a rasserenare anche i confronti più accesi: uno stile personale sempre sobrio, ma mai grigio che in più casi mi è venuto di definire da tipico "aplomb britannico".

Quello che maggiormente si è ammirato in lui è stato che ha

esercitato sempre il ruolo di esperto e facilitatore di decisioni delicate senza mai dimenticare di valorizzare il ruolo positivo che le parti sociali potevano svolgere; condividendo in questo la sensibilità di un altro compianto amico della Cisl, Ezio Tarantelli. Una sensibilità sociale che stride ed è offesa dalle diverse forme e proposte di “disintermediazione” che da più parti (compreso fuoco amico) sentiamo enunciare negli ultimi tempi. E io credo che proprio questa sensibilità e la direzione valoriale che essa indica che dobbiamo preservare e rispettare come principale testimonianza affidataci da Carlo Dell’Aringa.

12. LA GRANDE PASSIONE CIVILE

Paolo Sestito

Banca d'Italia

Ho conosciuto Carlo Dell’Aringa nella seconda metà degli anni ottanta dello scorso secolo, circa trent’anni fa. Fu lui che infatti mi consegnò il premio Tarantelli – credo alla sua prima edizione – assegnatomi dall’AIEL, l’Associazione italiana degli economisti del lavoro di cui all’epoca credo che fosse Presidente. La cosa mi sorprese, anche perché all’epoca io non frequentavo granché l’AIEL²⁶ e non avevo, come invece spesso avveniva nell’Università italiana, alcun mentore o “maestro” che mi facesse da apripista nel mondo accademico, men che meno in quell’ambito specialistico specifico. Avevo iniziato a occuparmi di mercato del lavoro, un po’ perché ritenevo (e ritengo) che questo sia un ambito in cui l’analisi economica è particolarmente stimolante da un punto di vista intellettuale - perché può e deve considerare una pluralità di aspetti (scelte individuali e forze sociali e collettive, questioni “reali” e fenomeni monetari ...) ed utilizzare una pluralità di metodi (econometrici e storico-istituzionali, microeconomici e macroeconomici ...) - e un po’, più banalmente, perché, in Banca d’Italia, ero stato assegnato a un ufficio che seguiva per l’appunto gli indicatori congiunturali di breve periodo e il mercato del lavoro. Ero arrivato a occuparmi di dualismo territoriale nel mercato del lavoro italiano

26. Ho poi iniziato a frequentare le sue conferenze annuali subito dopo, abbastanza intensamente nel decennio fino alla fine del secolo scorso e poi in maniera sempre più sporadica e saltuaria.

e di Mezzogiorno – l'oggetto del lavoro per cui mi si assegnava il premio Tarantelli²⁷ – perché dai freddi numeri questa era la principale questione che in quegli anni stava esplodendo²⁸. Quel nostro primo incontro segnò l'avvio di una frequentazione trentennale, frequentazione che ha peraltro sempre mantenuto un po' le caratteristiche di quella prima volta, ovverossia un confronto tra due colleghi – entrambi economisti – accomunati però non tanto dall'appartenenza a una qualche comune scuola di pensiero, a livello accademico o politico (scuole di pensiero che troppo spesso degenerano in sette religiose), quanto dal guardarsi attorno, alla ricerca di potenziali criticità da affrontare e, soprattutto, di possibili soluzioni e rimedi da suggerire. La motivazione del premio che Carlo all'epoca mi consegnò non credo proprio che fosse ideologicamente legata al recupero che in quei lavori si faceva di analisi dal sapore un po' lutziano²⁹ e si-

27. Lavoro ulteriormente sviluppato negli anni successivi, fino a divenire la base d'un libro, scritto con Giorgio Bodo, sui problemi dello sviluppo del Mezzogiorno (cfr. G. Bodo e P. Sestito, *Le vie dello sviluppo*, il Mulino, Bologna, 1991).

28. Il divario nei livelli del PIL procapite tra Mezzogiorno e resto del paese aveva raggiunto un minimo già alla metà degli anni settanta dello scorso secolo. Nel decennio successivo iniziò soprattutto ad ampliarsi la parte dello stesso ascrivibile al gap occupazionale tra le due aree del paese (il divario nel PIL pro-capite è contabilmente esprimibile come somma d'un divario nei tassi di occupazione e d'un divario nella produttività per addetto), divario occupazionale che inoltre sempre più si rifletteva in un esplicito divario nei tassi di disoccupazione (il divario nei tassi di occupazione, inteso come differenza nel rapporto tra occupati e popolazione totale, dipende dalle differenze nella struttura demografica della popolazione – da cui dipende il rapporto tra popolazione totale e popolazione in età attiva – nei livelli di partecipazione al mercato del lavoro ed in quelli dei tassi di disoccupazione, ovvero nel rapporto tra persone in cerca di lavoro e forze di lavoro partecipanti al mercato del lavoro).

29. Il riferimento è a Vera Lutz e alle sue analisi, risalenti agli anni cinquanta del secolo scorso, critiche del carattere troppo *capital intensive* dei processi di

curamente di stampo “neoclassico” – un approccio che né io né Carlo credo abbiamo mai assunto in termini fideistici – quanto al fatto che si segnalava come dato critico, del Mezzogiorno, il cronico persistere di una situazione di carenza di opportunità lavorative e il fatto che a determinare l’evoluzione dei salari fossero quasi esclusivamente le condizioni di mercato del lavoro prevalenti nel Nord del paese.

Quel carattere molto orientato all’analisi empirica e alla policy – combinando eclettismo e rigore³⁰ nell’approccio analitico a passione civica e apertura alla sperimentazione di possibili proposte, superando e sfidando i tabù ideologici spesso esistenti – ha poi caratterizzato anche le nostre successive frequentazioni. Carlo, pur essendo stato sempre un accademico, è infatti sempre stato una persona dotata di una grande passione civile; estremamente rispettoso dei ruoli dei diversi interlocutori politici e sindacali (delle ideologie e degli interessi da essi rappresentati), vedeva il suo ruolo di “intellettuale pubblico” come quello del suggeritore di soluzioni e di modi per superare *impasse* e problemi, non certo di cantore propagandistico del padrone di turno. Non rifuggiva dalla provocazione intellettuale, ma finalizzata non già al creare scompiglio (si direbbe oggi, a mobilitare l’attenzione dell’opinione pubblica suscitando una massa di *tweet*, indifferentemente di approvazione o di esecrazione purché un certo *hashtag* venga ripreso) quanto a sollecitare discussioni informate e proporre per l’appunto possibili soluzioni su cui far convergere il consenso. Vorrei quindi brevemente ricordare ora alcune successive occasioni di incontro, confronto e collaborazione che abbiamo avuto, spesso su sua sollecitazione, nell’arco

sviluppo che pure si stavano avviando nel Mezzogiorno.

30. Quantomeno ricerca del rigore, quanto poi lo standard sia personalmente riuscito a raggiungerlo, nel mio caso, lo lascio ovviamente dire agli altri.

di questi ultimi 30 anni. Tramite le stesse, ripercorrerò anche alcuni degli interessi e delle funzioni pubbliche svolte da Carlo. All'inizio degli anni novanta dello scorso secolo, Carlo mi sollecitò due contributi, in termini di interventi a due conferenze annuali, una della già citata AIEL e l'altra della Società italiana degli economisti (SIE). Nel primo caso, si trattava di una delle due relazioni introduttive, entrambe focalizzate sulle analisi empiriche del salario in Italia, una dal taglio micro, affidata a Claudio Lucifora, e l'altra, di taglio macro, affidata al sottoscritto³¹. Nel secondo caso, si trattava di un intervento nell'ambito della sessione sui caratteri strutturali dell'inflazione in Italia organizzata e presieduta da Carlo, ove io dovevo parlare del ruolo della disoccupazione – e in particolare dei suoi differenziali geografici – nel “governare” la dinamica dei salari e dei prezzi³². In sostanza, si trattava di esplorare quella che è nota come la curva di Phillips, considerando il ruolo al suo interno di aspetti più legati ai meccanismi di indicizzazione (la vecchia scala mobile, che sarà poi abolita proprio nell'intorno di quegli anni), nonché alla prassi delle relazioni industriali, all'epoca, come anche oggi, dominate dai contratti collettivi nazionali di lavoro. Quel che qui mi interessa sottolineare non è quel che i miei paper, in parte peraltro di rassegna, argomentassero, né il merito delle questioni allora trattate, questioni per molti aspetti ancora di attualità. Più che altro mi interessa sottolineare come Carlo fosse, come suol dirsi, sempre sul pezzo, ovverosia sulle questioni attuali in termini di *policy*, e come lo fosse forte delle sue competenze e sollecitando i suoi interlocutori (in questo caso il sottoscritto,

31. Il mio pezzo, assieme ad altri, vide poi la luce in C. Dell'Aringa, a cura di, *La determinazione dei salari: teoria ed evidenza empirica*, Esi, Napoli, 1994.

32. Anche questo lavoro vide poi la luce all'interno di un volume curato da Carlo: C. Dell'Aringa, a cura di, *Caratteri strutturali dell'inflazione italiana*, Bologna, il Mulino, 1994.

all'epoca un ancor giovane economista) a ragionare e portare evidenze e spunti analitici utili al dibattito, non già a supportare questa o quella tesi preconstituita.

Negli anni successivi, Carlo assunse incarichi pubblici importanti, da componente prima e Presidente poi dell'ARAN, l'agenzia datoriale delle pubbliche amministrazioni italiane, così avendo modo di conoscere in prima persona, da attore e non più semplicemente da osservatore, i riti delle relazioni industriali. Ricordo di quel periodo sia le discussioni – in cui da scettico esterno – gli segnalavo i miei dubbi sulle *chance* per l'ARAN di riuscire ad impedire il ciclo “politico” che appare nei dati quando si guarda al rapporto tra retribuzioni pubbliche e private, stante la logica interna d'un sistema in cui una sorta di contrattazione a monte – prima che l'ARAN stessa abbia ad intervenire e prima che le singole amministrazioni e i loro *managers* abbiano da espletare le loro funzioni datoriali in senso proprio – avviene tra governo e sindacati, con riferimento al *quantum* di risorse allocate al rinnovo dei contratti pubblici. Non voglio però tediare chi ci legge con queste riflessioni su un tema specifico, ma limitarmi a ricordare come sono debitore al Carlo di quel periodo, grosso modo a cavallo del secolo, per l'invito a partecipare alla vita dell'AISRI, l'Associazione italiana di studio delle relazioni industriali, di cui fu anche per un periodo Presidente.

Nel nuovo secolo voglio ricordare altri due momenti di confronto e di collaborazione avuti con Carlo. Il primo risale al Libro Bianco sul mercato del lavoro predisposto alla fine del 2001 da un gruppo di lavoro, coordinato da Marco Biagi e (a livello politico) dal sottosegretario Maurizio Sacconi, di cui sia io che Carlo facemmo parte (assieme anche a Natale Forlani e Paolo Reboani). E' a tutti noto che da quel documento prese poi le mosse la cd riforma Biagi, il cui ispiratore, per l'appunto Marco Biagi, cadde vittima dei terroristi nel marzo del 2002. Non è su meriti o demeriti del documento e tantomeno delle norme e delle politiche ad esso in qualche modo ispirate – inevitabilmente

poi trasformate dall'*imprinting* politico del governo dell'epoca (il secondo governo Berlusconi) e dal suo duro scontro con la CGIL - che voglio qui soffermarmi³³. Di nuovo voglio piuttosto sottolineare il punto di incontro e confronto che ebbi occasione di sviluppare con Carlo e la salienza che per entrambi all'epoca ebbe modo di rivestire la questione dei servizi pubblici per l'impiego. Anche qui, come già quando era all'ARAN, ebbi modo di giocare un ruolo purtroppo facile da seguire in Italia, quello dello scettico - scettico nei confronti della modernizzazione già allora avviata, ma come sappiamo ancora oggi tutt'altro che completata, dei servizi pubblici per l'impiego - laddove Carlo - nel frattempo divenuto presidente dell'ISFOL, l'Istituto di ricerca sui temi della formazione e del lavoro (più di recente trasformato in INAPP, con un ruolo più esclusivamente analitico e però sul complesso delle politiche pubbliche) - cercava di svolgere al meglio un'azione di supporto al Ministero e alle Regioni in quella modernizzazione purtroppo tuttora mancante e non certo per colpa di Carlo³⁴.

La seconda occasione di incontro che voglio richiamare ha invece a che fare con l'indefessa attività di promotore di iniziative editoriali che Carlo ha esercitato negli ultimi dieci anni circa in sede AREL. Sono diversi i volumi AREL a cui, spesso con Carlo

33. Sul tema, chi volesse un mio personale punto di vista lo troverà espresso in un volume dell'epoca (cfr. S. Pirrone e P. Sestito, *Disoccupati in Italia*, Bologna, il Mulino, 2006) che, pur se focalizzato sul peculiare aspetto dei servizi per l'impiego, descrive e discute l'intero set di politiche posto in essere (o trascurato, come ad esempio il tema dei sussidi di disoccupazione, di fatto omissso) dalla riforma Biagi.

34. Sui motivi del mio scetticismo dell'epoca, e - devo dire - del mio scetticismo anche dell'oggi, a fronte dei grandi affidamenti che ora vengono fatti sui servizi pubblici per l'impiego come soggetto che dovrebbe governare la parte di attivazione dei beneficiari del reddito di cittadinanza, rimando al volume del 2006 già citato nella nota precedente.

in qualità di curatore, io e lui ci siamo trovati a collaborare. Voglio qui ricordare però solo l'ultimo, in ordine di tempo, anche perché mi consente di esemplificare quel ruolo di intellettuale pubblico, pronto alla proposta e sempre attento alla discussione, di cui prima parlavo. Si tratta di un volume su contrattazione salariale e relazioni industriali nel privato, curato da Carlo, Claudio Lucifora e Tiziano Treu³⁵. Voglio ricordarlo per due motivi. Il primo è che in esso si tratta dei temi - della struttura della contrattazione, nel rapporto tra livello nazionale e locale-aziendale, e delle sue interazioni con il processo inflazionistico (o deflazionistico, nel frangente in cui il volume uscì) - su cui ci eravamo incontrati ed avevamo dibattuto all'inizio degli anni novanta dello scorso secolo. Il secondo motivo è che nel mio contributo discutevo tra l'altro di quella che era una proposta, l'ennesima verrebbe da dire, concretamente avanzata da Carlo e, in parte, fatta propria dall'ultimo contratto dei metalmeccanici. Di nuovo, al di là del merito specifico e del mio assenso o dissenso con Carlo³⁶, mi pare che si esemplifichi bene la persistente natura propositiva dell'attività di Carlo in quanto intellettuale pubblico e, più modestamente, del rapporto che ho avuto il piacere e l'onore di intessere con lui lungo gli ultimi 30 anni.

35. Cfr. C. Dell'Aringa, C. Lucifora e T. Treu, a cura di, *Salari, produttività, disuguaglianze: Verso un nuovo modello contrattuale?*, AREL, il Mulino, Bologna, 2017. Ma lasciatemi ricordare che questo volume seguì di poco un altro volume - curato da Carlo assieme a Beppe Della Rocca, sul pubblico impiego, a cui anche ebbi modo di collaborare con uno scritto - che tornava a discutere di molti dei temi del pubblico impiego di cui Carlo si era occupato ai tempi dell'ARAN.

36. Su cui chi ha voglia può leggere il volume già prima citato.

