

La vertenza Electrolux inizia con una doppia decisione da parte della multinazionale: avviare una ristrutturazione con conseguente espulsione delle eccedenze e aprire una *investigation* sull'Italia. Come noto, a una scelta di questo tipo segue molto probabilmente un forte ridimensionamento se non la chiusura della produzione realizzata nel Paese sottoposto a *investigation*. Nello specifico, era evidente che lo stabilimento sotto tiro era quello di Porcia. Il confronto tra Governo e Azienda, almeno inizialmente, è stato molto difficile poiché l'Azienda si arroccava su questo apriori, mentre il Governo cercava di incalzare affinché si discutesse in merito all'*investigation* prima di fornire i risultati dell'*investigation* stessa.

Una prima modifica nell'atteggiamento dell'azienda si è avuto a fine gennaio 2014, in occasione di un incontro presso il Ministero dello Sviluppo Economico, alla presenza delle Organizzazioni Sindacali. Electrolux non riteneva più necessaria la chiusura di Porcia, pur prevedendone un forte ridimensionamento produttivo. Al tempo stesso presentava un piano di investimenti sugli altri tre stabilimenti (Susegana, Forlì, Solaro). Si trattava di un cambio di direzione, visto che il piano di investimenti manteneva un radicamento sul territorio italiano, mentre il timore iniziale era che, dopo la chiusura di Porcia, avremmo assistito a un progressivo allontanamento di Electrolux dall'Italia.

Da quel momento è cominciata l'azione proattiva del Governo, che ha promosso innanzitutto la possibilità di applicare un contratto di ricerca e sviluppo, in cui si sostenevano gli investimenti in R&S con gli strumenti che l'Unione Europea metteva a disposizione. Di contro, l'Azienda cominciava ad aprire alcuni spiragli di trattativa (passando dalla richiesta di riduzione secca dei salari a una possibile riconsiderazione sul profilo organizzativo), mentre le OO.SS. davano una prima disponibilità a discutere su questi aspetti.

La crisi e il cambio di Governo hanno sospeso questo percorso, che è stato poi ripreso con l'insediamento dell'attuale esecutivo, con un'ulteriore presa di posizione: accanto all'incentivo per R&S, è stata proposta la de-contribuzione per i contratti di solidarietà. Tuttavia, a sostegno di questa ulteriore proposta, è stata altresì posta una condizione all'Azienda e una alle organizzazioni dei lavoratori. Alla prima si richiedeva di presentare un piano industriale che salvaguardasse l'occupazione per tutto il periodo del piano (quindi nessun licenziamento), irrobustendo gli investimenti su tutte le sedi, compresa Porcia. Ai Sindacati si chiedeva di tentare di giungere a un accordo che supportasse il suddetto piano industriale sul piano della produttività.

È in questo quadro che è cominciato il confronto tra Sindacato e Azienda, che ha prodotto un Accordo e ha permesso di avviare una intesa più generale: l'Azienda ha irrobustito il piano di investimenti comprendendo Porcia e ha garantito l'occupazione per i 4 anni del piano; il Governo ha favorito il processo con il contratto di R&S e con la de-contribuzione dei contratti di solidarietà.

Perché la trattativa Electrolux ha funzionato? Cosa ha modificato l'atteggiamento dell'azienda? È stata una combinazione di fattori. Da un lato, la fermezza del Governo, ma anche la sua apertura. Dall'altro lato, ha contato molto l'azione sindacale. L'Azienda ha percepito l'importanza di mantenere un sistema di relazione industriali ben gestito, anche in vista di un futuro produttivo in Italia.

Questo accordo si inserisce in una linea di politica industriale del Governo, che porta con sé una innovazione di prassi: il discorso che il Governo ha fatto alle Parti è stato di introdurre degli strumenti di agevolazione, ma richiedendo alle Parti di attivarsi per giungere a un Accordo stipulato nell'autonomia del confronto negoziale tra azienda e sindacati. Solo in un secondo momento, questo Accordo viene accolto e inserito in una strategia più generale. Tutti i tavoli gestiti negli ultimi anni presentano le stesse caratteristiche: gli accordi raggiunti attraverso l'intervento del Governo sono accordi che modificano il piano industriale iniziale dell'azienda. La trattativa non si è fermata al contenimento dell'occupazione attraverso i sostegni al reddito, ma propone di indurre una modifica dei piani industriali verso l'innalzamento della qualità delle produzioni.

Sono numerose le crisi aziendali affrontate con questa stessa strategia; solo per l'ultimo anno si possono fare esempi importanti come la Bridgestone, la Natuzzi, la Indesit o la Micron di Avezzano. Bridgestone aveva intenzione di chiudere, poi ha deciso non solo di restare, ma di compilare un nuovo piano industriale che addirittura sposta in Italia la produzione già in atto in altri Continenti. Il caso Natuzzi partiva da una condizione critica: da dieci anni si trascinava impiegando solo il 40 per cento dei lavoratori, utilizzando al massimo i sostegni al reddito per il restante. Una situazione insostenibile, che si è avviata alla risoluzione attraverso l'identificazione di una *Natuzzi Italia* in cui si fa produzione di alta gamma con innovazione di prodotto e di processo, occupando circa il 40% dei dipendenti. A *Natuzzi Italia* si affiancano due tipi di esternalizzazione, supportati da Natuzzi e dalle istituzioni: una produzione di media gamma, prima svolta in Romania, viene riportata in Italia e affidata a una *newco* italiana che si sta costituendo e che occuperà una parte rilevante dei lavoratori in eccedenza; un'altra parte dei lavoratori in eccedenza si sta occupando delle fasi del processo a monte, attraverso imprese locali che possono far parte di questa costellazione. Anche qui il piano industriale è dunque cambiato profondamente rispetto alle intenzioni iniziali.

In linea generale si tratta pertanto di promuovere, attraverso questi processi, produzioni a più elevato valore aggiunto che possano farci competere tra i Paesi ad economia avanzata. Di certo, trattasi di una strategia non sempre applicabile a tutti i settori. In alcuni casi l'enfasi sull'innovazione è più congeniale, come per la microelettronica, le nanotecnologie, le scienze della vita. In altri è più difficile, come per l'elettrodomestico, che deve misurarsi con un settore maturo in cui ci sono concorrenti molto forti ubicati nei Paesi emergenti.

Quando si affronta una crisi aziendale occorre dunque trovare soluzioni pensate in una logica di politica industriale. Di certo una politica industriale non si ferma con il recupero delle situazioni compromesse da crisi aziendali. Il discorso si amplia, andando dalle politiche di infrastrutturazione alle politiche di incentivo che individuino i nodi chiave della competitività. Si pensi al credito d'imposta per R&S, al sostegno alle filiere produttive dell'alta tecnologia, all'agevolazione del credito alle imprese fino alle stesse partecipazioni pubbliche e al loro potenziale ruolo di indirizzo strategico per l'economia italiana.

Electrolux, infine, è una esperienza di successo per la concertazione, ma di una concertazione in parte differente rispetto al passato. La caratteristica dell'accordo Electrolux è stata l'aver considerato l'accordo autonomo tra le parti come propedeutico per l'introduzione degli incentivi per R&S e della de-contribuzione dei contratti di solidarietà. In questo modo si è inteso stimolare e salvaguardare l'autonomia negoziale delle Parti: ognuno è stato chiamato a

ricoprire il proprio ruolo. In linea di massima la concertazione degli anni passati va difesa. Ma talvolta non c'è stata una chiara identificazione delle Parti, facendo emergere il bisogno di chiarirle per rilanciare un'interazione virtuosa tra le Istituzioni e le Parti Sociali. Bisogna ripristinare l'autonomia negoziale, nonché l'autonomia del Governo per le scelte di politica economica che intende prendere. Il modello cui si vuole giungere è quello di una cooperazione nell'autonomia.

() Viceministro dello Sviluppo economico*